



Hogeschool Rotterdam

Management in de Zorg Bachelor en Associate degree

Beperkte opleidingsbeoordeling

Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande bacheloropleiding Management in de Zorg van de Hogeschool Rotterdam en van de Associate Degree (Ad) die daarmee verbonden is. De bacheloropleiding is organisatorisch ondergebracht bij het Instituut voor Gezondheidszorg (IvG), de Associate degree bij de Rotterdam Academy. De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van Hogeschool Rotterdam is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 9 en 10 september 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. K. Boonstra (voorzitter, domeindeskundige);

De heer J.J.M. Caris (domeindeskundige);

Mevrouw L.G. Jansen-de Ruijter (domeindeskundige);

Mevrouw R.M.J. van Nunen (studentlid).

Mevrouw dr. M.J.H. van der Weiden, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

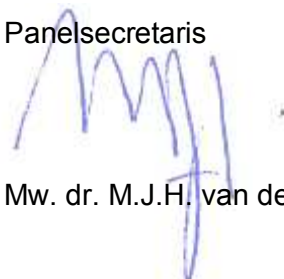
Utrecht, 17 oktober 2013

Panelvoorzitter



Dhr. drs. K. Boonstra

Panelsecretaris



Mw. dr. M.J.H. van der Weiden

Samenvatting

De opleiding Management in de Zorg van de Hogeschool Rotterdam wordt in deeltijd aangeboden als bacheloropleiding (BA) en als Associate degree (Ad). Het panel komt voor beide opleidingen tot het eindoordeel **voldoende**.

Beoogde eindkwalificaties

De opleiding Management in de Zorg (MiZ) van de Hogeschool Rotterdam is een praktijkgerichte opleiding die studenten opleidt tot leidinggevende functies in de zorgsector. De Ad-opleiding leidt op tot operationeel leidinggevende op het niveau van een afdeling, de BA-opleiding tot tactisch leidinggevende (manager) op afdelingsoverstijgend niveau. Van managers/leidinggevendenden wordt verwacht dat ze kunnen inspelen op de veranderingen in de zorgsector en daarbij de kwaliteit van zorg en de tevredenheid van de klant en de medewerker kunnen handhaven en verbeteren.

Het panel stelt vast dat de opleiding zich baseert op het landelijk vastgestelde beroepsprofiel, zoals dat is uitgewerkt in negen inhoudelijke en twee persoonlijke competenties. Het onderscheid tussen het Ad- en het BA-niveau is helder aangegeven en past bij de behoeften van de beroepspraktijk. De opleiding houdt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen door deelname aan het landelijk overleg (LO-MIZ) en door een beroepenveldcommissie. Het panel adviseert de opleiding het eigen profiel te versterken, onder andere door de contacten met regionale stakeholders te intensiveren. Het panel komt op standaard 1 voor de Ad- en de BA-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

Onderwijsleeromgeving

Het onderwijsprogramma heeft een heldere opbouw, gebaseerd op de beroepsrollen, de kerntaken en de landelijk afgesproken *Body of Knowledge and Skills*. Elk studiejaar bestaat uit vier leerarrangementen, een samenhangend geheel aan studieonderdelen rond een thema. De BA-opleiding bestaat uit zestien leerarrangementen, de Ad-opleiding uit acht. Voor elk leerarrangement staat vast welke competenties aan de orde komen en op welk beheersingsniveau. Op deze manier bewaakt de opleiding op gestructureerde wijze dat de beoogde eindkwalificaties behaald kunnen worden.

In overeenstemming met het Rotterdamse Onderwijsmodel (ROM) van de hogeschool komen in elk leerarrangement drie leerlijnen aan bod: kennis-, praktijk- en studentgestuurd. Daarnaast is er een onderzoeksleerlijn die de studenten aanzet tot een onderzoekende houding en hen voorbereidt op hun afstudeerwerkstuk. De studenten leren voor een groot deel in de praktijk, in hun eigen werksituatie. Daar voeren ze opdrachten uit (bijvoorbeeld het voeren van een functioneringsgesprek) en werken ze aan beroepsproducten (bijvoorbeeld een jaarplan). Door de nadruk op (zelf)reflectie ontwikkelen de studenten zich van 'intuïtieve doeners' naar analytische professionals.

Het panel adviseert de opleiding wat meer variatie aan te brengen in de onderwijsmethodiek om op deze manier aan te sluiten bij de verschillende leerstijlen van studenten. Ook adviseert het panel meer aandacht te besteden aan internationalisering.

De werksituatie van de studenten dient voldoende praktijkbegeleiding en mogelijkheden te bieden om de praktijkopdrachten te kunnen uitvoeren op het vereiste niveau. Een BA-student moet daarom al werkzaam zijn in een leidinggevende functie, een Ad-student moet minimaal twee jaar werkzaam zijn in een afdelingsteam. In een startgesprek vóór de inschrijving wordt dit met de student besproken. Ook de te verwachten studiebelasting komt dan aan de orde. Deze is behoorlijk zwaar en leidt in de praktijk tot vrij veel uitval en vertraging, vooral in de BA-opleiding. Het panel vindt de studeerbaarheid van de opleiding zorgelijk en adviseert de opleiding te zoeken naar meer integrale opdrachten om het aantal toetsen aan het eind van een leerarrangement te beperken.

Het panel stelt vast dat het onderwijsteam deskundig, gemotiveerd en betrokken is. De docenten weten een veilig leerklimaat te creëren en zijn toegankelijk voor de studenten. De geringe omvang van het team had kunnen leiden tot integriteitsproblemen doordat meerdere teamleden verschillende 'petten' op hebben, maar dit is niet aan de orde door de open onderlinge communicatie en doordat het team de schaalgrootte van het Instituut voor Gezondheidszorg (waar MIZ onderdeel van uitmaakt) weet te benutten.

De opleiding houdt zich consequent op de hoogte van de tevredenheid van de studenten en benut de input van de opleidingscommissie en de beroepenveldcommissie bij het bewaken en verbeteren van de onderwijskwaliteit. De opleidingsspecifieke faciliteiten zijn adequaat. Het panel komt op standaard 2 voor de Ad- en de BA-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

Toetsing en gerealiseerde resultaten

De portfolio's en werkstukken die het panel heeft beoordeeld laten zien dat het beoogde eindniveau zowel door de Ad- als door de BA-studenten wordt behaald. De Ad-studenten werden daarbij enigszins overvraagd, waardoor het panel het verschil tussen beide eindniveaus niet altijd even duidelijk vond. Het panel vindt het daarom terecht dat de Ad-afstudeeropdracht met ingang van het nieuwe studiejaar wordt aangepast.

Wat betreft de BA constateert het panel dat alle studenten in hun afstudeerfase onderzoek doen. In de bestudeerde afstudeerwerkstukken trof het panel verschillende onderzoeken aan waarvan de kwaliteit mager was. Het panel is van oordeel dat het onderzoek in een krachtiger relatie moet staan met de toekomstige beroepsuitoefening van de afgestudeerde. Het panel adviseert de opleiding om de studenten in plaats van een onderzoeksopdracht een opdracht te geven tot het schrijven van een beleidsnotitie of –plan dat een relevant onderzoek includeert. Op deze wijze kan de student de verworven onderzoekskwaliteiten aantonen en deze in het perspectief van de beroepsuitoefening plaatsen. Studenten dienen goed begeleid te worden bij de keuze van hun onderzoeksmethode. Het panel adviseert de rol van de associate lector bij het methodiekonderwijs te versterken.

Het panel vindt dat het toetsbeleid goed is uitgewerkt en in de praktijk naar behoren functioneert. Het werk van de examencommissie en de toetscommissie draagt bij aan het bewaken van het hbo-niveau. Het panel adviseert altijd een derde beoordelaar aan te wijzen als de eerste en tweede beoordelaar van het afstudeerwerkstuk substantieel (twee punten of voldoende/onvoldoende) van oordeel verschillen.

Het panel komt op standaard 3 voor de Ad- en de BA-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

Inhoudsopgave

1	Basisgegevens van de opleiding	11
2	Beoordeling	15
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	15
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	19
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	28
3	Eindoordeel over de opleiding	33
4	Aanbevelingen	35
5	Bijlagen	37
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	39
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	41
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	47
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	53
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	59
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	63
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	65

1 Basisgegevens van de opleiding

Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Management in de Zorg
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34538
3. Oriëntatie en niveau	Hbo; bachelor
4. Aantal studiepunten	240 EC
5. Afstudeerrichting(en)	--
6. Variant(en)	Deeltijd
7. Locatie(s)	Rotterdam
8. Ad-programma*	Management in de Zorg
9. Registratienummer AD in CROHO	80011
10. Aantal studiepunten	120 EC
11. Variant(en)	Deeltijd
12. Locatie(s)	Rotterdam
13. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: september 2007 Besluit NVAO: 20 augustus 2009
14. Code of conduct	

*) Associate degree

Administratieve gegevens van de instelling

15. Naam instelling	Hogeschool Rotterdam
16. Status instelling	Bekostigd
17. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Aangevraagd

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Tabel 1: Uitval uit het eerste jaar

Definitie: het aandeel van het totaal aantal BA-studenten (eerstejaars ho) dat na één jaar niet meer bij de opleiding staat ingeschreven, zo mogelijk voor de laatste zes cohorten.

Studiejaar	2007	2008	2009	2010	2011
Uitval uit opleiding	24,0%	29,0%	19,0%	42,0%	50,0%
Uitval variant Deeltijd	24,0%	29,0%	19,0%	42,0%	50,0%

Bron: 1CIJFER ho 2013. 1CijferHO is een bestand door DUO geleverd. Het bestand hanteert studiejaar in plaats van cohorten. Peildatum van 1CijferHO 2013 is 1 oktober 2012.

Toelichting:

- De BA startte van 2007 tot 2012 in het 2^e jaar. Dit is de hoofdfase van de opleiding. Er zijn dan ook geen propedeusegegevens beschikbaar;
- Bij gebrek aan voldoende aanmeldingen is in het studiejaar 2012 – 2013 geen eerstejaarsgroep BA van start gegaan;
- Ad-studenten starten in het 1^e jaar; de Ad-opleiding kent geen propedeuse.

Tabel 2: Uitval uit de bachelor

Definitie: het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers), dat in de nominale studieduur zonder het diploma te hebben behaald alsnog uitvalt uit de opleiding, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

Studiejaar	2007	2008	2009
Uitval uit opleiding	10,0%	28,6%	33,3%
<i>Uitval variant Deeltijd</i>	<i>10,0%</i>	<i>28,6%</i>	<i>33,3%</i>

Bron: 1 CIJFER ho 2013. *1CijferHO is een bestand door DUO geleverd. Het bestand hanteert studiejaar in plaats van cohorten. Peildatum van 1CijferHO 2013 is 1 oktober 2012.*

Toelichting:

- Ad is in 2007 van start gegaan met één groep. In 2009 is er sprake van de eerste afstudeergroep;
- BA: betreft de uitval in jaar 3 en 4.

Tabel 3: Rendement

Definitie: het aandeel van de bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij de opleiding inschrijven (herinschrijvers), dat het bachelordiploma haalt in de nominale studieduur + één jaar, zo mogelijk voor de laatste drie cohorten.

Studiejaar	2005	2006	2007	2008	2009
Rendement Opleiding	83,3%	71,4%	80,0%	67,0%	86,0%
<i>Rendement variant Deeltijd</i>	<i>83,3%</i>	<i>71,4%</i>	<i>80,0%</i>	<i>67,0%</i>	<i>86,0%</i>

Bron: 1CIJFER ho 2013. *1CijferHO is een bestand door DUO geleverd. Het bestand hanteert studiejaar in plaats van cohorten. Peildatum van 1CijferHO 2013 is 1 oktober 2012.*

Toelichting:

- In 2009 studeerden de eerste studenten af bij de Ad-opleiding van de MiZ.

Tabel 1a, 2a, 3a: Rendement en uitval opleiding MiZ-Ad (in absolute aantallen en per studiejaar)

Studiejaar	Instroom hoofdfase september	Instroom hoofdfase februari	Totaal	Uitval hoofdfase	Geswitcht naar MiZ-BA	Diploma
2012	27	6	54	8 (24%)		5 (neemt nog toe)
2011	30		55	7 (23%)	2	9
2010	19		41	12 (29%)		10
2009	15	9	45	7 (16%)		7
2008	22	10	48	7 (15%)		-
2007	20		20	4 (20%)		-

Toelichting:

- Gezien de studentpopulatie is de uitval veelal gerelateerd aan persoonlijke situaties.

Tabel 4: Docentkwaliteit

Definitie: het aandeel docenten (OP) met een master en het aandeel docenten met een PhD in het totaal aantal docenten (OP).

Graad	MA	PhD
Percentage	80%	0%

Toelichting:

Er zijn vijf docenten werkzaam in het MiZ-docententeam. Vier docenten zijn op master-niveau opgeleid. Eén docent volgt op dit moment een masteropleiding.

Tabel 5: Student-docentratio

Definitie: de verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal fte aan onderwijzend personeel van de opleiding in het meest recente studiejaar.

Ratio	1:24 (BA) 1:22 (Ad)
-------	------------------------

Toelichting:

De BA-opleiding kent in totaal 24 studenten en de Ad 46 studenten. De totale formatie van het docententeam bedraagt 3,1 fte (2,1 fte ten behoeve van het Ad-curriculum en 1,0 fte ten behoeve van het BA-curriculum).

Tabel 6: Contacturen

Het gemiddeld aantal klokuren per week aan geprogrammeerde contacturen, voor ieder jaar van de opleiding.

Studiejaar MiZ BA	1	2	3	4
Contacturen	320	320	320	170

Toelichting:

- De BA-student van de MiZ heeft 8 uur onderwijs per week x 40 weken gedurende jaar 1 t/m 3. Deze 320 uur is inclusief SLC-gesprekken (dit zijn zowel groepsessies als individuele gesprekken) en praktijkbezoek;
- In het vierde jaar wordt de eerste helft van het jaar besteed aan de minor met 8 contacturen per week. Het laatste half jaar is de afstudeerfase. Hierin heeft iedere student circa 10 uur contacttijd voor zowel begeleiding bij afstudeeronderzoek als ook voorbereiding op het assessment.

Studiejaar MiZ Ad	1	2
Contacturen	320	247

Toelichting:

- De Ad-student van de MiZ heeft 8 uur onderwijs per week x 40 weken gedurende 2 jaar. Dit is inclusie SLC-gesprekken (dit zijn zowel groepsessies als individuele gesprekken) en praktijkbezoek;
- In het tweede jaar is het laatste kwartaal gericht op afstuderen. Hierin heeft iedere student circa 10 uur contacttijd voor zowel begeleiding bij afstudeeronderzoek als ook voorbereiding op het assessment.

2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. De opleiding wordt als bachelor (BA) en als Associate degree (Ad) aangeboden. Tenzij anders vermeld gelden de bevindingen en beoordelingen voor beide. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Bevindingen

Doel van de opleiding

De opleiding Management in de Zorg (MiZ) van Hogeschool Rotterdam is een praktijkgerichte opleiding die BA-studenten opleidt tot tactisch leidinggevende (manager) en Ad-studenten tot operationeel leidinggevende in de zorgsector. Het werkveld is divers: algemene ziekenhuizen, psychiatrische ziekenhuizen, klinieken voor verslavingszorg, gehandicaptenzorg, verpleeg- en verzorgingshuizen, thuiszorg, huisartsenpraktijken, apotheken en kinderdagverblijven. De opleiding wordt uitsluitend in deeltijd aangeboden en richt zich op mensen die al enkele jaren werkzaam zijn en die zich verder willen ontwikkelen als leidinggevende/manager. Een leidinggevende in de gezondheidssector werkt meestal binnen multidisciplinaire samenwerkingsverbanden en is verantwoordelijk voor het integrale management van een organisatorische eenheid binnen een vaak complexe context. Het niveau van de operationeel leidinggevende, waarvoor de Ad opleidt, is dat van teamleider. De BA-afgestudeerde werkt afdelingsoverstijgend en houdt zich op tactisch niveau bezig met alle beleids- en managementaspecten.

Beroepsprofiel

Het beroepenveld in de Nederlandse gezondheidszorg c.q. welzijn is volop in beweging als gevolg van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. De zorgvraag wordt sterk beïnvloed door bijvoorbeeld de vergrijzing, de toenemende mondigheid van de cliënt, het groeiende accent op preventie en de toename van chronisch zieken en psychische problematiek. Van de zorgaanbieders wordt onder andere verwacht dat de gezondheidszorg flexibel, betaalbaar, hoogwaardig en toegankelijk is, dat er meer samenwerking tot stand komt tussen organisaties in ketens en netwerken en dat er aandacht is voor verantwoording en goed werkgeverschap. Daarbij veranderen de rollen van de verschillende disciplines en echelons, van zorgverzekeraars en overheid.

Van managers/leidinggevendenden wordt verwacht dat ze op deze ontwikkelingen kunnen inspelen en daarbij de kwaliteit van zorg en de tevredenheid van de cliënt en de medewerker kunnen handhaven en verbeteren.

Dit vraagt een creatieve en ondernemende houding en oplossingen zoals taakherschikking en resultaatverantwoordelijke teams. Daarnaast zal de manager/leidinggevende zowel een interne als een externe gerichtheid moeten hebben om samenwerking te realiseren. Tevens dient de manager/leidinggevende de juiste randvoorwaarden te creëren, zodat medewerkers optimaal kunnen functioneren.

De leidinggevende op operationeel niveau (Ad-niveau) is zowel verantwoordelijk voor het direct aansturen van individuele medewerkers en het team, als het coördineren van zorg- en dienstverleningsprocessen op afdelingsniveau. De tactisch manager (BA-niveau) voert de vereiste taken uit op afdelingsoverstijgend niveau, waarbij sprake is van de inzet van hiërarchische bevoegdheden binnen complexere situaties.

Eindkwalificaties

Voor het kunnen uitoefenen van bovengenoemde taken moet de afgestudeerde beschikken over een aantal beroepskwalificaties. Deze zijn geformuleerd in het beroepsprofiel dat in 2004 door het Landelijk Overleg Management in de Zorg-opleidingen (LO-MiZ) is vastgesteld en dat in 2010 is herijkt. Hiervan heeft de opleiding MiZ haar eindkwalificaties afgeleid. Deze zijn geformuleerd in de vorm van competenties, omdat dat naar haar oordeel het beste aansluit op de praktijkgerichtheid van de opleiding.

Negen competenties hangen samen met de inhoudelijke taakgebieden en twee met persoonlijke taakgebieden. De manager/leidinggevende moet kunnen organiseren, veranderen en ontwikkelen in drie verschillende typen context: in de in- en externe omgeving, in samenwerkingsverbanden en met individuele medewerkers. Dat leidt tot de volgende eindkwalificaties:

Inhoudelijke competenties

1. Afstemmen: stemt vraag en aanbod beleidsmatig op elkaar af;
2. Organiseren: draagt zorg voor een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen om het aanbod te realiseren;
3. Aansturen: is gericht op een adequate taakvervulling, op het optimaal benutten van kwaliteiten van medewerkers en het realiseren van goede randvoorwaarden;
4. Ondernemen: benut kansen voor de ontwikkeling en uitvoering van innovatief en strategisch beleid van de organisatie;
5. Veranderen: initieert, faciliteert, implementeert en stuurt veranderingsprocessen;
6. Stimuleren: stimuleert medewerkers tot een individuele bijdrage aan verandering;
7. Creëren: creëert een (leer)klimaat waardoor de organisatie inspeelt op de veranderende omgeving;
8. Teambuïden: bevordert de samenwerking en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden;

9. Coachen: faciliteert en ondersteunt de ontwikkeling van individuele medewerkers.

Persoonlijke competenties

10. Persoonlijk leiderschap: ontwikkelt zichzelf richting persoonlijk leiderschap en hanteert de eigen persoon als instrument;

11. Beroepsontwikkeling: ontwikkelt een eigen visie en levert van daaruit een bijdrage aan de professionalisering van management in zorg en dienstverlening.

De competenties zijn ondergebracht in een matrix waaruit de samenhang tussen de taakgebieden en contexten blijkt (zie bijlage 1).

Daarnaast moet de afgestudeerde beschikken over generieke kwalificaties, zoals geformuleerd in de Dublin-descriptoren. In het 'Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties 2010', dat door het LO-MiZ is vastgesteld, zijn de Dublin-descriptoren voor het BA-niveau uitgewerkt. Wat betreft Kennis en inzicht is vastgelegd in een *Body of Knowledge* welke kennis de studenten moeten hebben opgedaan. Studenten moeten deze kennis kunnen toepassen op analyses en mogelijke oplossingen van vraagstukken die voortkomen uit te behandelen thema's. Wat betreft oordeelsvermogen moet de student in staat zijn praktijkgericht onderzoek te doen, problemen te analyseren en oplossingen te formuleren. Daarbij zijn een kritische blik en helicopterview nodig. Sociaal-communicatieve vaardigheden behoren tot de kernvaardigheden die aangeleerd worden. Qua leervaardigheden moeten studenten laten zien dat ze effectief kunnen leren en zich realistische doelen kunnen stellen, waarbij het zelfreflecterend vermogen een grote rol speelt. Het LO-MiZ heeft daaraan toegevoegd dat de aandacht voor internationale ontwikkelingen niet in de opleiding mag ontbreken.

Binnen de Rotterdam Academy (RAC), waar de Ad-opleiding organisatorisch onder valt, wordt gewerkt aan een beleidsdocument waarin het niveau 5 (Ad) wordt afgezet tegen niveau 4 (mbo-4) en niveau 6 (BA). Op basis hiervan zal de opleiding een vertaalslag maken naar de eigen Ad-opleiding.

Profilering

De opleiding heeft ervoor gekozen onderdeel te zijn van het Instituut voor Gezondheidszorg (IvG) omdat de focus van de opleiding en de achtergrond van de docenten bij de zorg liggen. Er zijn samenwerkingsrelaties met het Instituut voor Bedrijfskunde (IBK) dat andere managementopleidingen aanbiedt. Studenten kunnen bijvoorbeeld een minor bij het IBK volgen.

De Hogeschool Rotterdam heeft vijf thema's gedefinieerd die van strategisch belang zijn voor de Rotterdamse regio en die zijn afgeleid van het speerpuntenbeleid van de gemeente Rotterdam en de regio Rijnmond als internationale mainport. De opleiding MiZ richt zich daarbinnen op het thema zorginnovatie, wat tot uiting komt in de samenwerking met het Kenniscentrum Zorginnovatie en met het lectoraat *Evidence Based Care*.

Een ander speerpunt van de hogeschool en de stad Rotterdam is de inzet van Ad-opleidingen om het opleidingsniveau van de stad stapsgewijs te verhogen. Voor sommige groepen is instroom in een BA-opleiding een te grote stap. De getrapte doorstroom via de Ad kan voor hen een aantrekkelijke optie zijn.

De opleiding heeft enkele jaren geleden een beroepenveldcommissie (BVC) ingesteld om de aansluiting op actuele ontwikkelingen te bevorderen.

De BVC bestaat momenteel uit zes alumni die in verschillende werkvelden en op verschillende niveaus werkzaam zijn. Daarnaast houdt de opleiding contact met het werkveld doordat een docent ten minste eenmaal tijdens de opleiding bij de student op de werkplek langsgaat en een gesprek voert met de praktijkbegeleider. De praktijkbegeleiders die het panel tijdens het bezoek sprak, gaven aan dat ze een intensiever contact op prijs zouden stellen.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat de opleiding een helder competentieprofiel heeft opgesteld dat het landelijk vastgestelde profiel nauwkeurig volgt. De beoogde eindkwalificaties voldoen aan de Dublin descriptoren en vormen een solide en gestructureerd geheel. Het panel vindt dat het onderscheid tussen Ad en BA helder is aangegeven, zowel in de vereiste competenties als in de complexiteit en de setting waarop de afgestudeerden worden voorbereid. Het onderscheid past bij de eisen van de beroepspraktijk.

Het panel is van oordeel dat de opleiding zicht heeft op de actuele ontwikkelingen in het werkveld, maar stelt tevens vast dat dit niet heeft geleid tot een expliciete eigen visie op de rol van de manager/leidinggevende. Het huidige profiel is een standaardprofiel en onderscheidt zich niet ten opzichte van andere opleidingen door eigen keuzes. Het panel meent dat de opleiding kansen laat liggen om tot overleg met regionale stakeholders op tactisch en strategisch niveau te komen en zo op de behoeften van de regio in te spelen. Door de recente sluiting van de zusteropleiding in Den Haag is het verzorgingsgebied van de Rotterdamse opleiding sterk gegroeid. Daardoor is haar verantwoordelijkheid voor het opleiden van voldoende leidinggevendenden eveneens groter geworden. Het panel adviseert de opleiding gestructureerd overleg tot stand te brengen met degenen die in zorgorganisaties zicht hebben op de opleidingsbehoefte van hun werknemers en de daarbij behorende beslissingsmacht hebben. Ook adviseert het panel de BVC uit te breiden met een aantal van deze regionale stakeholders.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen voor de BA- en voor de AD-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 2 Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Bevindingen

Inhoud van het programma

Het programma van de BA bestaat uit 240 EC, gespreid over vier leerjaren. Het eerste jaar biedt een oriëntatie op het domein en het beroep en richt zich op het leidinggeven aan individuele medewerkers. In het tweede jaar breiden de studenten hun kennis en vaardigheden uit in het leidinggeven aan een team binnen een organisatie.

In het derde jaar gaat het om de leidinggevende als veranderaar binnen de organisatie en in het laatste jaar om de ontwikkeling van de leidinggevende naar professionele beroepsbeoefenaar en diens bijdrage aan de beroepspraktijk.

De elf competenties zijn vertaald naar beroepsrollen die een afgestudeerde moet kunnen uitoefenen. Aan elke beroepsrol/competentie zijn praktijkdilemma's en kerntaken gekoppeld. In de loop van de opleiding leert de student omgaan met steeds complexere situaties, beginnend op niveau 1 (een herhaald probleem dat niet acuut is, met weinig betrokkenen, op basis van bestaande afspraken), via niveau 2 (een vrij dringend probleem met nieuwe aspecten, met vrij veel betrokkenen, op basis van ontoereikende afspraken) naar niveau 3 (een acuut en nieuw probleem, met relatief veel betrokkenen, zonder duidelijke afspraken). Niveau 3 is het niveau van de beginnend beroepsbeoefenaar. Voor de verschillende kerntaken zijn prestatie-indicatoren op de drie niveaus geformuleerd. Ook is gedefinieerd welk bewijsmateriaal studenten moet laten zien om aan te tonen dat ze de competentie beheersen.

Voor de competentie Aansturen is bijvoorbeeld als kerntaak geformuleerd: het zorgen voor een efficiënt en effectief verloop van de informatievoorziening aan en tussen medewerkers, het zorgen dat medewerkers duidelijk is wat er van hen wordt verwacht en het ondersteunen van medewerkers bij de taakvervulling indien nodig. Op niveau 1 moet een student laten zien heldere afspraken met individuele medewerkers te kunnen maken over hun taken en de te bereiken resultaten en functioneringsgesprekken te kunnen voeren. Op niveau 2 gaat het erom te zorgen voor een effectieve overlegstructuur voor de eigen werkeenheden, voor het inwerkproces van nieuwe medewerkers en voor de informatievoorziening aan medewerkers over relevante ontwikkelingen binnen de eigen werkeenheden en andere organisatieonderdelen. Uiteindelijk moet een student op niveau 3 plenaire bijeenkomsten van de werkeenheden kunnen leiden, daarbij rekening houdend met groepsprocessen, problemen in de taakvervulling van medewerkers kunnen signaleren en kunnen zorgen voor een goede afstemming van het belang en het takenpakket van de werkeenheden en het belang en de kwaliteiten van individuele medewerkers. Voor elke competentie/beroepsrol heeft de opleiding deze opbouw uitgewerkt.

De Ad-opleiding is vergelijkbaar opgebouwd. In de twee leerjaren werkt de student aan dezelfde competenties/beroepsrollen en kerntaken als de BA-student. De prestatie-indicatoren zijn echter beschreven op het niveau van het taakgebied van de teamleider en de eigen werkeenheden.

Het LO-MiZ heeft expliciet aangegeven dat elke opleiding aandacht moet besteden aan internationale ontwikkelingen, zoals aangegeven bij standaard 1. Uit de kritische reflectie kwam dit in eerste instantie niet zo duidelijk naar voren, maar het panel heeft hierover in de gesprekken met de studenten meer informatie verzameld. Het panel stelt met tevredenheid vast dat studenten bij het literatuuronderzoek voor hun afstudeerproject altijd buitenlandse literatuur moeten betrekken. In het tweede jaar van de BA-opleiding moeten studenten zich verdiepen in de organisatie van de zorgsector in andere landen.

In het nieuwe curriculum (2013-2014) zal een leerarrangement expliciet gewijd worden aan deze vergelijkende aanpak. Dit zal naar verwachting bijdragen aan de analytische blik en de onderzoekende houding van de student. Het panel adviseert de opleiding daarnaast te bezien of er mogelijkheden zijn voor fysieke uitwisseling of bezoek aan opleidingen of instellingen in bijvoorbeeld Vlaanderen, het Verenigd Koninkrijk of de Europese Gemeenschap in Brussel. Deze zijn allemaal gemakkelijk bereikbaar. Daarnaast bieden de gemeente Rotterdam en de regio Rijnmond als internationale mainport veel mogelijkheden voor internationalisering.

Leerarrangementen

De BA-opleiding bestaat uit zestien leerarrangementen. Een leerarrangement bestaat uit een aantal onderling samenhangende cursussen rond een thema. Per kwartaal staat één thema centraal dat in de kennis- en vaardigheidlessen wordt uitgewerkt. Jaar 1 bevat de leerarrangementen Oriëntatie op domein, Oriëntatie op beroep, Personeel: inzet en kwaliteit en Aansturen van medewerkers. In het tweede jaar volgen de leerarrangementen Personeelsmanagement en organisatiekunde, Strategie en beleid, Structuur, organisatie en financiën en Kwaliteitszorg. Het derde jaar is gewijd aan Verander- en projectmanagement, Personeelsontwikkeling en HRM, Interacties en interventies en Teamcoaching. In het vierde jaar kiezen de studenten een minor en werken ze aan hun afstudeerproject. De minor en het afstudeerproject zijn elk over twee kwartalen gespreid.

De Ad-opleiding bestaat uit acht leerarrangementen. In het eerste jaar zijn dat Personeelsmanagement en organisatiekunde, Personeel: inzet en kwaliteit, Aansturen van medewerkers en Kwaliteitszorg. In het tweede jaar volgen: Aansturen van een team, Operationaliseren van beleid, Veranderen en ontwikkelen en Afstuderen.

Voor elk leerarrangement staat vast welke competenties er in aan de orde komen en op welk beheersingsniveau. Op deze manier bewaakt de opleiding dat de beoogde eindkwalificaties behaald kunnen worden. Het panel vindt de betreffende overzichten in de Kritische Reflectie duidelijk en compleet.

Als onderdeel van de leerarrangementen kiest de BA-student in het eerste en tweede jaar van de opleiding in totaal 12 EC keuzeonderdelen uit het hele aanbod van de hogeschool, bij de Ad-student gaat het om 6 EC. Dit is een verplichte invulling van het hogeschoolbeleid ten aanzien van keuzeonderwijs. De BA-student kiest daarnaast in het vierde jaar een minor die relevant moet zijn voor de opleiding. Volgens de Kritische Reflectie kiezen de meeste studenten een minor van het Instituut voor Bedrijfskunde (IBK): Organisatie en Beleid of Human Talent Management. In de praktijk wordt de keuze van de studenten beperkt door de tijdstippen waarop de keuzecursussen en minoren worden aangeboden, doordat die tijden vaak niet op de vaste lesdag vallen.

In bijlage 2 is een overzicht van beide programma's opgenomen, inclusief de gehanteerde werk- en toetsvormen.

Leerlijnen

Het didactisch concept van het programma wordt gevormd door het Rotterdams Onderwijsmodel (ROM). Het ROM onderscheidt drie leerlijnen: de kennisgestuurde, praktijkgestuurde en studentgestuurde leerlijn. De vereiste *Body of Knowledge and Skills* wordt in de kennisgestuurde leerlijn aangeboden. In het praktijkgestuurde onderwijs worden praktijkvragen aangepakt in de vorm van projecten en afstudeeropdrachten. Bij een deeltijdopleiding als de MiZ neemt het praktijkleren een prominente plaats in. De werkplek wordt benut doordat studenten casuïstiek uit hun eigen praktijk inbrengen en in hun eigen werksituatie praktijkopdrachten uitvoeren en de bewijzen verzamelen om te laten zien dat ze de competenties op het vereiste niveau beheersen. Bij de studentgestuurde leerlijn gaat het om de persoonlijke ontwikkeling van studenten, ondersteund door studieloopbaancoaching (SLC). Bij de studentgestuurde leerlijn horen ook het keuzeonderwijs en (voor de BA-studenten) de minor evenals de toenemende zelfstandigheid van de student in de vormgeving en planning van het programma. In elk leerarrangement komen de drie leerlijnen aan de orde.

Als afsluiting van de opleiding moeten de studenten een praktijkgericht onderzoek uitvoeren. Daarin moet tot uitdrukking komen dat de student zich een onderzoekende houding heeft eigen gemaakt en in staat is tot kritische oordeelsvorming. De onderzoeksleerlijn in het programma bereidt de studenten op de gewenste onderzoekende houding voor, zowel in de BA- als de Ad-opleiding. In het derde jaar van de BA-opleiding krijgen studenten onderwijs in methoden van (vooral kwalitatief) onderzoek en voeren ze een evaluatieonderzoek uit. In het vierde jaar kiezen ze een probleem in hun eigen werksituatie dat onderzoekbaar is en vertalen dat in een probleemstelling en vraagstelling (eerste kwartaal). Op basis van een plan van aanpak (tweede kwartaal) voeren ze het onderzoek uit en schrijven daarover een verslag (derde en vierde kwartaal). Ook van de Ad-studenten werd tot nu toe verwacht dat ze een dergelijk praktijkonderzoek uitvoeren. Met ingang van het nieuwe cohort (2013-2014) zal de Ad-afstudeeropdracht worden omgezet in de opdracht een probleemanalyse uit te voeren en een veranderplan te ontwikkelen. Het panel gaat hier verder op in bij standaard 3.

Werkvormen

De kritische reflectie beschrijft de werkvormen die de opleiding hanteert. De opleiding streeft naar een krachtige leeromgeving, waarin het binnenschools en buitenschools leren met elkaar verbonden zijn. Bij het binnenschools leren gaat het om werkcolleges, trainingen en individuele coaching. Het buitenschools leren bestaat uit het werkend leren in de praktijk en uit zelfstudie. In de werkcolleges en bij het maken van opdrachten wisselen de studenten hun (werk)ervaringen uit met medestudenten. Het panel vernam van de studenten dat dit bijdraagt aan de objectivering van hun eigen situatie en aan hun kritische blik en oordeelsvermogen.

Binnen een leerarrangement wordt volgens een vaste structuur gewerkt. De leerdoelen en te behandelen thema's van de verschillende cursussen in een leerarrangement staan vermeld op N@tschool, de elektronische leeromgeving van de hogeschool, evenals het onderwijsrooster. Per cursus krijgen studenten literatuur aangereikt en zijn voorbereidende opdrachten geformuleerd. Via N@tschool leveren de studenten ook hun opdrachten in. Op deze manier bouwen ze hun portfolio op. Er wordt veel aandacht besteed aan zelfreflectie. Aan het begin van de opleiding maken de studenten een persoonlijk ontwikkelings- en actieplan (POP/PAP) en aan het eind van elk leerarrangement reflecteren de studenten op hun voortgang. Aan het eind van elk jaar vindt een beoordelingsassessment plaats op basis van het opgebouwde portfolio. Het panel waardeert de duidelijke opzet van de werkwijze waardoor de zelfreflectie voor de studenten een vanzelfsprekende aanpak wordt, maar ziet als risico dat de gehanteerde aanpak, die gedurende de hele opleiding wordt volgehouden, verwordt tot een 'kunstje'. De aanpak gaat uit van één bepaalde leerstijl en speelt niet in op studenten met een andere leerstijl, zoals ook in een van de gesprekken met de studenten naar voren kwam. Het panel adviseert de opleiding hierin meer variatie aan te brengen.

Begeleiding

Elke student wordt begeleid door een studieloopbaancoach (SLC-coach), een van de docenten van de opleiding. Deze coacht de student bij de individuele competentieontwikkeling, bewaakt de studievoortgang en geeft informatie. Daarnaast wordt de student op de werkplek begeleid door een praktijkbegeleider met een passende deskundigheid en opleidingsniveau.

De persoonlijke ontwikkeling van de student staat in de hele opleiding centraal. De werksituatie van de student moet voldoende mogelijkheden bieden om alle competenties te kunnen ontwikkelen en de vereiste opdrachten te kunnen uitvoeren. In het startgesprek, voorafgaand aan de inschrijving, wordt dit met de student besproken. Een BA-student moet minimaal twee jaar werkervaring hebben in een leidinggevende functie in de zorgsector, met een aanstellingsomvang van ten minste twintig uur per week om tot de opleiding toegelaten te worden. Een Ad-student kan instromen als hij of zij een functie heeft als medewerker in een team met minstens twee jaar werkervaring. De werkgever moet het leren op de werkplek faciliteren en begeleiden. Op basis van een eerdere opleiding of relevante werkervaring kan een student bij de examencommissie vrijstellingen aanvragen.

Tot vorig jaar kregen in de praktijk alle BA-studenten een vrijstelling voor het eerste studiejaar omdat op grond van hun werkervaring de oriëntatie op het domein en het beroep niet noodzakelijk werd geacht. Met ingang van het studiejaar 2013-2014 is dit gewijzigd en zijn alleen nog individuele vrijstellingen mogelijk. Het panel vindt dit een terechte beleidswijziging.

In de loop van de opleiding neemt de zelfsturing toe, vooral in de BA-opleiding. Op basis van het POP/PAP werken de studenten aan hun competenties. De volgorde kan variëren, afhankelijk van de werksituatie. Zo moet elke student een selectiegesprek voeren, maar dat is in de praktijk niet altijd precies tijdens het betreffende leerarrangement aan de orde. Dat kan dan ook later of eerder. Bij de werkcolleges in het derde studiejaar verzorgen de BA-studenten een deel van de theoretische inleidingen. Hierbij kunnen ze aansluiting zoeken bij wat ze voor hun eigen werkpraktijk het meest nuttig vinden, zodat de colleges goed aansluiten bij hun leerbehoeften. De opdrachten vragen in de loop van de studie meer eigen inzet van de student: waar in het begin wordt aangegeven welke artikelen studenten moeten lezen, wordt later verwacht dat ze zelf op zoek gaan naar relevante literatuur.

In het begin van de opleiding nodigt de SLC-coach de student uit om regelmatig de voortgang te bespreken. Vanaf het derde jaar wordt van de studenten verwacht dat ze daar zelf het initiatief toe nemen. De rol van de SLC-coach bij intervisie neemt op vergelijkbare wijze af in de loop van de opleiding. De studenten gaven in het gesprek met het panel aan dat ze deze toenemende zelfsturing in de praktijk ervaren en ook waarderen. BA-studenten die begonnen waren als Ad-student en daarna in het derde BA-jaar zijn ingestroomd, konden beide opleidingen op dit punt vergelijken en gaven aan dat de BA-opleiding meer zelfsturing vereist.

Instream

De opleiding trekt een vrij constante groep aan van twintig à dertig Ad-studenten per jaar. De BA-instream blijft hierbij achter. In 2012 is geen eerstejaarscohort gestart, in 2013 gaat de opleiding van start met vier studenten. De opleiding gaf desgevraagd als verklaring dat de organisatorische wijzigingen in de zorginstellingen (minder managementlagen, plattere organisaties) leiden tot een geringere vraag naar managers op BA-niveau, terwijl het niveau van teamleiders (het Ad-niveau) constant blijft. Daarnaast staan de opleidingsbudgetten onder druk en is het collegegeld hoog voor instromers die al een hbo-opleiding hebben afgerond. Het panel betwijfelt of dit een afdoende verklaring is en meent dat een verhoging van de BA-instream mogelijk moet zijn. Ze verwijst hierbij naar andere MIZ-opleidingen in Nederland die wel een grotere instroom weten te behouden en naar het verzorgingsgebied van de hogeschool dat zeer groot is. Het panel adviseert de BVC, aangevuld met nieuwe leden uit het werkveld, te betrekken bij het ontwikkelen van een marketingplan. Tijdens het bezoek bleek dat zowel de BVC als de praktijkbegeleiders hiertoe zeer bereid zijn.

Instream is mogelijk in september en – als er voldoende aanmeldingen zijn – in februari. In het gesprek met de studenten werd duidelijk dat de instroommogelijkheid in februari goed aansluit bij de wensen van het werkveld en voor een aantal studenten de doorslag gaf om voor de opleiding in Rotterdam te kiezen.

Voordat een student wordt toegelaten is er een startgesprek. Daarin wordt onder andere beoordeeld of de student aan de instroomeisen voldoet en of (het niveau van) de functie en de werkomgeving het praktijkleren voldoende mogelijk maken. Een student die geen leidinggevende functie heeft kan alleen aan de Ad-opleiding beginnen. Ad-studenten die goed presteren en verder willen gaan met de BA-opleiding kunnen instromen in het derde studiejaar, mits ze (inmiddels) een leidinggevende functie hebben.

Studeerbaarheid

MiZ is een intensieve opleiding die uitgaat van een studiebelasting van veertig uur per week. Studenten hebben een dag per week een lesdag op de hogeschool, besteden tijd aan voorbereiding en zelfstudie en voeren opdrachten uit, deels op hun werkplek. Alle studenten hebben een baan van minimaal twintig uur per week, sommige werken fulltime. In het startgesprek worden studenten gewaarschuwd voor de investering in tijd en energie die van hen gedurende de opleiding worden verwacht en wordt duidelijk aangegeven dat dit niet altijd eenvoudig te combineren is met de privé-situatie.

De uitval en vertraging bij de MiZ-opleiding zijn vrij hoog en voor sommige cohorten zelfs erg hoog. Volgens de toelichting van de opleiding wordt dit meestal veroorzaakt door persoonlijke situaties. De studenten bevestigden in het gesprek met het panel dat de balans tussen werk, opleiding en privé precair is en dat studenten bij onverwachte gebeurtenissen regelmatig moeten besluiten de opleiding minder prioriteit te geven. Soms is dat tijdelijk en leidt een dergelijke situatie tot vertraging, in andere gevallen leidt het tot uitval uit de opleiding. Een andere oorzaak van uitval is bij het verlies van een baan. Bij vertraging kan een student de draad soms weer relatief gemakkelijk oppakken door een half jaar later met een andere groep mee te doen.

Daarnaast gaven de studenten aan dat een grote mate van discipline noodzakelijk is. Degene die met de voorbereiding en de opdrachten 'bij' blijft, heeft een goede slagingskans. Wie eenmaal achteropraakt kan de achterstand vrijwel niet meer inhalen. Het panel heeft het studiemateriaal van de leerarrangementen bekeken en constateert dat voor elke leerlijn (kennis, praktijk, student) werkstukken en rapportages worden verwacht. Dit leidt tot een opeenstapeling van opdrachten. Het panel adviseert de opleiding te onderzoeken of er per leerarrangement meer integrale opdrachten kunnen worden ontworpen, waardoor de leeropbrengst en de studeerbaarheid vergroot worden.

Kwaliteit van het personeel

Het onderwijsteam bestaat uit vijf personen (3,1 fte), van wie één persoon langdurig wegens ziekte afwezig is. Vier personen hebben een mastergraad en de vijfde volgt op dit moment een masteropleiding.

Eveneens vier teamleden beschikken over de vereiste didactische en onderwijskundige scholing en de vijfde is met een dergelijk traject bezig. Alle teamleden hebben ervaring in het werkveld van de zorgsector en sommige werken daar momenteel nog naast hun aanstelling aan de hogeschool. Doordat ze de studenten op hun werkplek bezoeken blijven ze goed op de hoogte van recente ontwikkelingen in de sector. Het lectoraat *Evidence Based Care* is verbonden aan de opleidingen MiZ en HBO-V.

De associate lector zal een rol gaan spelen bij het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden van docenten en studenten. Voor specifieke onderdelen, waarvoor de benodigde deskundigheid ontbreekt, worden gastdocenten ingezet. Voor het oefenen van praktijksituaties worden vaak acteurs ingehuurd. De studenten vinden dit heel effectief en geven aan het te betreuren als deze inzet door bezuinigingen minder zou worden.

De opleiding biedt de praktijkbegeleiders een training van enkele middagen aan. Het doel hiervan is hen te informeren over het studieprogramma van de student en de beoordelingscriteria. Ook krijgen ze training in feedbacktechnieken. Uit de Kritische Reflectie kreeg het panel de indruk dat er sprake was van een nogal dwingende top-down-benadering, wat niet altijd recht zou doen aan de ervaring en deskundigheden van de praktijkbegeleiders. Het panel is van oordeel dat de opleiding er goed aan doet de kwaliteit van de praktijkbegeleiders nauwlettend te volgen en zo nodig te verhogen, maar adviseert daarbij het gesprek zo veel mogelijk op voet van gelijkwaardigheid te voeren.

In het gesprek met het panel waren de studenten enthousiast over hun docenten en begeleiders. De bereikbaarheid van de docenten werd door de studenten als uitstekend gewaardeerd. Ze prezen hun inzet en hun bereidheid om de opleiding voor hen interessant en studeerbaar te maken. Op papier is het opleidingsprogramma zeer strak georganiseerd en wordt er gewerkt met harde deadlines, bijvoorbeeld voor het inleveren van opdrachten. In de praktijk zijn docenten bereid studenten in redelijkheid tegemoet te komen, zodat studenten niet onnodig vertraging oplopen. Docenten sluiten in hun onderwijs aan bij de actuele ontwikkelingen in politiek en maatschappij, wat de studenten zeer waarderen. De studenten vinden dat de docenten voor een veilig leerklimaat binnen de opleiding zorgen. Dit geldt ook voor de studentleden van de opleidingscommissie, die zich vrij voelen kritiek te uiten.

Bij het bestuderen van het onderwijsmateriaal en een aantal opdrachten heeft het panel kunnen vaststellen dat docenten gedegen en gedetailleerd feedback geven op het werk van de studenten.

Gezamenlijk vormt het team de curriculumcommissie. Alle teamleden vervullen daarnaast een rol in een of meer andere commissies: examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie en beroepenveldcommissie. Het risico van conflicterende rollen die samenhangen met de verschillende 'petten' wordt in het team opgelost doordat er sprake is van open communicatie onderling. Daarnaast maakt men gebruik van de grotere context van het IvG.

Zo is er één examencommissie voor alle opleidingen binnen het instituut en is het werk van de toetscommissie gericht op meerdere opleidingen. Tijdens het bezoek heeft het panel uit eigen waarneming kunnen vaststellen dat de opleiding MiZ een uitstekend en open docententeam heeft dat zich integer en betrokken voor de opleiding inzet.

Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding MiZ beschikt over goed geoutilleerde lesruimten. Organisatorisch is de BA-opleiding ondergebracht bij het IvG, de Ad-opleiding in de RAC. Hetzelfde onderwijsteam is verantwoordelijk voor beide opleidingen. Zowel de BA- als de Ad-studenten volgen hun onderwijs in het gebouw van de RAC, zodat de docenten hun lessen op één locatie kunnen concentreren. De studenten zijn tevreden over de faciliteiten.

De mediatheek en de elektronische leeromgeving N@tschool functioneren volgens staf en studenten naar tevredenheid. Het panel heeft dit tijdens het bezoek kunnen verifiëren en vastgesteld dat dit waardevolle informatiebronnen zijn.

Waarborgen onderwijsleeromgeving

Het onderwijs wordt per kwartaal geëvalueerd. Hiervoor worden digitale enquêteformulieren gebruikt. Het afgelopen jaar zijn die in de Ad-opleiding door de studenten klassikaal ingevuld, zonder dat de docenten hierbij aanwezig waren. Door de onderwerpen van de enquête onderling te bespreken kenden de klassevertegenwoordigers niet alleen de scores maar ook de bijbehorende argumentatie. Toch is er behoefte aan de individuele oordelen, daarom zal er in het nieuwe studiejaar weer met individuele enquêtes geëvalueerd worden.

De opleidingscommissie bespreekt de evaluatieresultaten van elke periode en de mogelijke verklaringen van eventuele negatieve uitslagen. De opleiding stimuleert de studenten mee te doen aan de landelijke tevredenheidsenquête, NSE, en legt de uitslagen van de NSE en de eigen evaluaties naast elkaar om een zo goed mogelijk beeld van het studentenoordeel te krijgen. De opleidingscommissie adviseert jaarlijks over het Onderwijs- en Examenreglement en houdt zich op de hoogte van actuele ontwikkelingen. De studentleden van de opleidingscommissie zorgen voor terugkoppeling naar hun achterban, bijvoorbeeld in de eerste SLC-bijeenkomst in het nieuwe kwartaal.

De BVC bestaat in de huidige samenstelling (zie standaard 1) nu enkele jaren. Ze signaleert nieuwe ontwikkelingen in het werkveld en heeft geadviseerd om in het curriculum meer aandacht te besteden aan de financiële en internationale aspecten van de gezondheidszorg. De BVC voelt zich door de opleiding serieus genomen. Ze meent dat de tijd nu rijp is voor uitbreiding met externe stakeholders op strategisch managementniveau, zodat de BVC een nuttige rol kan spelen bij nieuwe marketingactiviteiten. Het panel ondersteunt dit voorstel.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt op basis van het bestudeerde materiaal en de gesprekken tijdens het visitatiebezoek vast dat het curriculum evenwichtig, helder gestructureerd en gedegen is.

De inhoud van het curriculum sluit aan bij de behoeften van het werkveld en de docenten besteden ruime aandacht aan actuele ontwikkelingen. Alle leerdoelen komen aan de orde en de drie leerlijnen van het Rotterdamse Onderwijsmodel (kennis, praktijk, student) komen op consequente wijze tot uitdrukking in de leerarrangementen. Het panel meent dat het goed zou zijn een volgende stap te zetten door te zorgen dat de drie leerlijnen meer geïntegreerd worden aangeboden.

De studenten, die bij aanvang vaak echte 'doeners' zijn, ontwikkelen zich door het onderwijsprogramma tot 'denkende doeners' en leren een situatie eerst te analyseren en te onderzoeken voordat ze tot actie over gaan. Ze maken zich het nieuwe patroon eigen door de systematische zelfreflectie, de periodieke assessments en de uitwisseling met collega-studenten. Het panel signaleert daarbij dat de werkwijze vooral aansluit bij één bepaalde leerstijl en adviseert hierin meer variatie aan te brengen.

Het panel stelt vast dat de studenten in de loop van het BA-curriculum meer mogelijkheden krijgen om hun opleiding te sturen, hoewel dat op het eerste gezicht niet zo duidelijk uit het materiaal bleek. Naar het oordeel van het panel is het terecht dat van de BA-studenten in dit opzicht meer wordt verwacht dan van Ad-studenten. Hoewel het panel de structurering en sturing van het programma waardeert, adviseert ze de opleiding toch om studenten zo af en toe uit hun comfortzone te halen door ze 'in het diepe te gooien' en te laten 'zwemmen'. Naar haar oordeel zijn dat namelijk de situaties waarin een student grote stappen voorwaarts zet in het leerproces. Daarbij dient de docent uiteraard wel op de achtergrond beschikbaar te zijn.

De structuur van het programma is helder en herkenbaar. Het panel stelt vast dat de structuur op papier erg strak oogt, maar dat de docenten op een verstandige manier de juiste flexibiliteit betrachten.

Het panel vindt de lage instroom en de hoge uitval in de BA-opleiding zorgelijk. Tijdens het bezoek werd duidelijk dat de docenten zich inspannen om vertraging en uitval zoveel mogelijk te voorkomen. Het aanbieden van een tweede instroommoment voor de Ad-opleiding in februari vindt het panel een sterk punt. Het panel adviseert de opleiding nader te onderzoeken of meer variatie in leervormen en een grotere integratie van opdrachten de studeerbaarheid kunnen verbeteren. Om de instroom te vergroten adviseert het panel de BVC (in een verbrede samenstelling) en de regionale stakeholders te betrekken bij het marketingplan dat momenteel ontwikkeld wordt.

Het panel stelt vast dat het onderwijsteam deskundig, gemotiveerd en betrokken is. De docenten weten een veilig leerklimaat te creëren en zijn toegankelijk voor de studenten. De geringe omvang van het team had kunnen leiden tot integriteitsproblemen doordat meerdere teamleden verschillende 'petten' op hebben, maar dit is niet aan de orde door de open onderlinge communicatie en doordat het team de schaalgrootte van het IvG weet te benutten.

De opleiding houdt zich consequent op de hoogte van de tevredenheid van de studenten en benut de input van de opleidingscommissie en de beroepenveldcommissie bij het bewaken en verbeteren van de onderwijskwaliteit. De opleidingsspecifieke faciliteiten zijn adequaat en functioneren naar behoren.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen voor de BA- en voor de Ad-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Bevindingen

Systeem van toetsing

Het IvG heeft een toetsbeleid ontwikkeld om te garanderen dat alle toetsen voldoen aan kwaliteitseisen van validiteit, betrouwbaarheid, transparantie, authenticiteit en efficiency. Bij het toetsen wordt uitgegaan van de competenties en leerdoelen die gerealiseerd moeten worden. Er zijn formatieve en summatieve toetsen en er is sprake van gevarieerde toetsvormen. Studenten worden individueel beoordeeld en krijgen concrete feedback. Op basis van dit toetsbeleid heeft de opleiding MiZ een toetsplan opgesteld.

De opleiding gebruikt verschillende toetsvormen: kennistoetsen, beroepsproducten, korte praktijkbeoordelingen en portfoliobeoordelingen. Beroepsproducten zijn bijvoorbeeld een jaarplan of een kwaliteitsanalyse die een student als geïntegreerde opdracht heeft opgesteld. Daarbij moet de student zelf zorgen voor feedback en reflecteren op de eigen ontwikkeling. Ad-beroepsproducten betreffen het operationele niveau, bij de BA-opleiding gaat het om afdelingsoverstijgende producten. De feedback van de praktijkbegeleider op relevantie en toepasbaarheid telt mee bij de beoordeling. Korte praktijkbeoordelingen zijn bedoeld om bepaalde vaardigheidsaspecten in de praktijk zichtbaar te maken. Voorbeelden zijn het houden van een functioneringsgesprek (Ad) of teamcoaching (BA). Aan het eind van elk opleidingsjaar kan een student deelnemen aan het assessment als de verschillende (onderliggende) toetsen met een voldoende zijn afgesloten. Op basis van het opgebouwde portfolio houdt de docent een criteriumgericht interview met de student om vast te stellen of de student het vereiste niveau heeft behaald. Het panel heeft tijdens het bezoek kunnen vaststellen dat de toetsen valide zijn en dat studenten gedegen feedback krijgen op hun werk.

Doordat de drie leerlijnen in elk leerarrangement apart getoetst worden krijgen de studenten te maken met een groot aantal toetsen, wat de studeerbaarheid niet ten goede komt. Ook komt het volgens de studenten voor dat tussentijdse opdrachten, die onderdeel uitmaken van de formatieve toetsing, na beoordeling verbeterd moeten worden.

Omdat deze producten niet meetellen voor de eindbeoordeling van een leerarrangement vinden ze deze tijdsinvestering niet voldoende nuttig, mede gezien de hoge studiebelasting voor de eindopdrachten en –toetsen. Het panel is het op dit punt met de studenten eens en adviseert de opleiding te zoeken naar meer integraliteit en meer efficiency bij de toetsing. Het panel vernam met instemming dat al eerste stappen zijn gezet doordat in het nieuwe curriculum een aantal kennistoetsen is geschrapt en in plaats daarvan bij het beroepsproduct wordt getoetst of de student de benodigde kennis kan toepassen.

Er is een opleidingsoverstijgende examencommissie die verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de toetsing. De commissie voert deze taak uit door een combinatie van drie werkwijzen. Ten eerste heeft ze een toetscommissie ingesteld die jaarlijks in tweetallen een steekproef van 25 procent van alle toetsen beoordeelt. Over een periode van vier jaar zijn op die manier alle toetsen beoordeeld en van feedback voorzien. Ten tweede toetst de examencommissie zelf jaarlijks een aantal afstudeerwerkstukken om het eindniveau te beoordelen. Als derde onderdeel van kwaliteitsborging benoemt de examencommissie de examinatoren. Alle MiZ-docenten zijn benoemd tot examinerator omdat ze voldoen aan het vereiste masterniveau en aan de eisen van bekwaamheid op het terrein van didactiek en toetsconstructie. De examencommissie bespreekt elk kwartaal haar bevindingen, inclusief die van de toetscommissie, met de onderwijsmanager.

Per kwartaal legt het onderwijsteam c.q. de curriculumraad de bevindingen van de examencommissie, de toetscommissie en de opleidingscommissie naast elkaar en worden aanbevelingen geformuleerd. Hierbij worden ook de adviezen van de beroepenveldcommissie meegenomen. De besproken feedback en de aanbevelingen worden in een volgend kwartaaloverleg nagelopen.

Ter borging van de kwaliteit van de beoordelingen houden de docenten regelmatig kalibreersessies om de beoordelingscriteria voor de afstudeerwerkstukken en eindassessments aan elkaar te iken en aan te scherpen. De opleiding heeft een afspraak met de zusteropleiding aan de Hogeschool Leiden om periodiek een collegiale toetsing van eindproducten te organiseren. Vorig jaar was een docent van de Hogeschool Leiden aanwezig bij de eindassessments en heeft hij de bijbehorende afstudeerproduct beoordeeld. Dit jaar zal een docent van de Rotterdamse MiZ-opleiding in Leiden aanwezig zijn.

Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

Een student is geslaagd voor de opleiding als het afstudeerwerkstuk, de presentatie daarvan en het eindassessment als voldoende zijn beoordeeld. Zoals beschreven bij standaard 2 voeren de studenten in het laatste halfjaar van hun opleiding een afstudeeronderzoek uit in hun werkomgeving. Ter voorbereiding formuleren ze in het eerste kwartaal een concrete onderzoeksvraag op basis van een relevante probleemstelling. Na goedkeuring hiervan door de opleiding en de werkgever krijgt de student een begeleider toegewezen en wordt in het tweede kwartaal een concreet plan van aanpak uitgewerkt. De studenten gaven in het gesprek met het panel aan dat dit voor hen een belangrijke steun is om op koers te blijven bij de uitvoering van het onderzoek. Als de student het groene licht heeft gekregen op basis van het plan van aanpak start het onderzoek.

Het afstudeeronderzoek begint altijd met een literatuurstudie. Daarbij is het verplicht om ook een aantal buitenlandse artikelen te bestuderen. De meeste studenten verzamelen vervolgens hun onderzoeksgegevens door interviews te houden of enquêtes uit te zetten. In het afstudeerrapport doen ze verslag van de uitkomsten en formuleren ze conclusies en aanbevelingen. Het werkstuk moet een Engelstalige samenvatting bevatten. De eisen voor de Ad- en voor de BA-afstudeerders zijn vrijwel gelijk, alleen richt de Ad-student zich op de afdeling waar hij of zij werkt en moet de BA-student een afdelingsoverstijgend en meer beleidsmatig thema kiezen.

De afstudeerwerkstukken worden beoordeeld door de afstudeerbegeleider, een tweede beoordelaar en de praktijkbegeleider. Alle beoordelaars gebruiken hetzelfde formulier. De student levert eerst een conceptversie in die door de twee docent-beoordelaars wordt beoordeeld en becommentarieerd. De student krijgt de gelegenheid op basis van de feedback een verbeterde versie te schrijven en deze binnen een maand in te leveren voor de definitieve beoordeling. Als er meer tijd nodig is voor verbetering studeert de student met vertraging af. De docent-beoordelaars stellen hun beoordeling onafhankelijk van elkaar op. Bij een klein verschil wordt het eindcijfer bepaald op basis van het gemiddelde van de twee oordelen, bij een groot verschil of als een van de twee een onvoldoende oordeel geeft, volgt overleg. In dat geval wordt het werkstuk soms aan een derde beoordelaar voorgelegd. Het panel adviseert de opleiding in dergelijke gevallen altijd een onafhankelijke derde beoordelaar aan te laten wijzen door de examencommissie.

De beoordeling door de praktijkbegeleider weegt voor tien procent mee en is vrijwel altijd (veel) hoger dan die van de docenten. Dat komt doordat zij niet zozeer de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek beoordelen, maar op relevantie en toepasbaarheid letten. Het panel adviseert de opleiding aparte beoordelingscriteria te gebruiken voor het oordeel van de praktijkbegeleiders, dat meer recht doet aan hun specifieke invalshoek.

Het panel heeft tien Ad- en tien BA-afstudeerwerkstukken beoordeeld. De oordelen van het panel komen in het algemeen goed overeen met die van de opleiding. Alle bestudeerde werkstukken zijn voldoende. Ze zijn allemaal duidelijk gestructureerd, maar het panel vindt de gehanteerde onderzoeksmethodiek niet altijd adequaat. De studenten waren zich bijvoorbeeld niet altijd voldoende bewust van de beperkingen van hun zeer geringe aantal respondenten, waardoor ze onterechte conclusies trokken. De studenten duiden hun werk aan als kwalitatief onderzoek, maar naar het oordeel van het panel was dat in een aantal gevallen beslist te pretentius. Ook koppelden ze hun bevindingen niet altijd terug naar de uitkomsten van hun literatuuronderzoek, of waren de aanbevelingen zo algemeen dat ze ook zonder onderzoek gedaan hadden kunnen worden.

Het panel is van oordeel dat het onderzoek in een krachtiger relatie moet staan met de toekomstige beroepsuitoefening van de afgestudeerde. Het panel adviseert de opleiding om de studenten in plaats van een onderzoeksopdracht een opdracht te geven tot het schrijven van een beleidsnotitie of –plan dat een relevant onderzoek includeert.

De opdracht zou kunnen zijn dat een student tot een gefundeerd beleidsadvies komt op basis van diverse bronnen, inclusief eigen onderzoek in de organisatie of werkeenheid. Dit eigen onderzoek kan het afnemen van een aantal interviews inhouden, maar verdient niet (noodzakelijkerwijs) de benaming kwalitatief onderzoek. Studenten dienen goed begeleid te worden bij de keuze van hun onderzoeksmethode. Om een dergelijke opdracht goed te kunnen uitvoeren moet een student in staat zijn de kwaliteit van onderzoek kritisch te beoordelen en daaruit terechte conclusies te trekken. Op deze wijze kan de student de verworven onderzoekskwaliteiten aantonen en deze in het perspectief van de beroepsuitoefening plaatsen. Het panel adviseert de onderzoeksleerlijn met het oog hierop aan te passen in overleg met het lectoraat van het IvG.

Bij enkele Ad-werkstukken viel het op dat het niveau relatief hoog was en nauwelijks onderdeel voor dat van de BA-werkstukken. Desgevraagd gaven de docenten aan dat ze bij goede Ad-studenten die door willen gaan met de BA-opleiding, bewust de afstudeereisen hoger stellen, zodat de doorstroom naar het BA-programma gemakkelijker wordt. Het panel kan zich deze werkwijze voorstellen, maar is van oordeel dat de nieuwe eisen aan het Ad-afstudeerwerkstuk (een analyse en verander/implementatieplan) beter passen bij de beoogde eindkwalificaties van de opleiding.

In het laatste halfjaar van de opleiding stelt de student het dossier voor het eindassessment samen. Dit bevat de beroepsproducten die in de loop van de opleiding zijn verzameld en die met een voldoende moeten zijn beoordeeld. Daarnaast beschrijft de student drie kritische situaties volgens de STARR-methodiek. In twee daarvan moet de koppeling van de inhoudelijke rollen naar voren komen en in de derde moeten de rollen als zelfstuurder en beroepsbeoefenaar gekoppeld worden aan de afstudeeropdracht. De student reflecteert op de drie kritische situaties volgens de methode Korthagen. Voor het eindassessment wijst de opleiding twee assessoren aan.

De eerste is een docent van de opleiding, de tweede is een externe beoordelaar met ruime werkervaring. De assessments worden gefilmd, zodat er bewijsmateriaal is bij eventuele discussie over de beoordeling. De opnamen worden ook gebruikt voor de kalibreersessies van het docententeam.

De alumni en werkveldvertegenwoordigers zijn enthousiast over de opleiding en het gerealiseerde eindniveau zoals dat zichtbaar wordt in het functioneren van de afgestudeerden. Zoals de alumni zelf aangeven, zijn ze door de opleiding gegroeid van intuïtief naar doelbewust en kritisch handelen.

Overwegingen en conclusie

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing gedegen, helder gestructureerd en valide is. Het is voor de studenten transparant en geeft goede feedback op de leerresultaten. Voor elk leerarrangement wordt een combinatie van toetsen afgenomen. Het panel adviseert de opleiding om te bezien of een aantal toetsen geïntegreerd kan worden en vernam met instemming dat het toetsen van kennisaspecten in het nieuwe studiejaar soms al wordt geïntegreerd in het beroepsproduct. Het panel adviseert op deze weg verder te gaan.

De examencommissie en de toetscommissie zorgen naar het oordeel van het panel voor een degelijke borging van de toetskwaliteit. Het docententeam staat open voor feedback op de toetsen en beoordelingen, zoals blijkt uit het vier-ogen principe dat consequent wordt toegepast, uit de collegiale benchmark met de Hogeschool Leiden en uit de periodieke kalibreerbijeenkomsten. Het panel adviseert in de examenregeling op te nemen dat er een derde beoordelaar wordt aangewezen als de twee beoordelaars van het afstudeerwerkstuk sterk in hun oordeel verschillen en als ze van mening verschillen of het een voldoende of onvoldoende werkstuk is.

Het oordeel van de praktijkbegeleider is relevant, maar richt zich op andere aspecten dan dat van de docenten. Het panel adviseert hiervoor aparte beoordelingscriteria te ontwikkelen.

De werkstukken die het panel heeft beoordeeld laten zien dat het beoogde eindniveau zowel door de Ad- als door de BA-studenten wordt behaald. De Ad-studenten werden daarbij enigszins overvraagd, waardoor het panel het verschil tussen beide eindniveaus niet altijd even duidelijk vond. Het panel vindt het daarom terecht dat de Ad-afstudeeropdracht met ingang van het nieuwe studiejaar wordt aangepast. Zij doen dan geen onderzoek meer, maar maken een probleemanalyse van een relevant thema in hun afdeling en ontwikkelen daarvoor een veranderplan, inclusief implementatievoorstel.

Wat betreft de BA-werkstukken is het panel van oordeel dat de opleiding de studenten dient te brengen tot een onderzoekende houding, die gebaseerd is op kennis van onderzoeksmethoden en hun mogelijkheden en beperkingen. Een BA-afgestudeerde moet niet alleen in staat zijn zelf onderzoek in de eigen organisatie uit te voeren, maar ook onderzoek van anderen dat relevant is voor de beroepssituatie, op waarde te schatten. Op basis hiervan moet een afgestudeerde een (wetenschappelijk) verantwoord advies kunnen opstellen.

Studenten dienen goed begeleid te worden bij de keuze van hun onderzoeksmethode. Het panel adviseert de rol van de associate lector bij het methodiekonderwijs te versterken.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen voor de BA- en voor de Ad-opleiding tot het oordeel **voldoende**.

3 Eindoordeel over de opleiding

Oordelen op de standaarden

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel BA	Oordeel Ad
1 Beoogde eindkwalificaties	voldoende	voldoende
2 Onderwijsleeromgeving	voldoende	voldoende
3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende	voldoende

Overwegingen en conclusie

Op grond van het bestudeerde materiaal en de gesprekken tijdens het bezoek heeft het panel vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties van de bacheloropleiding en de Ad-opleiding Management in de Zorg passen bij de landelijke standaarden op dit terrein, dat er een samenhangend onderwijsprogramma is ontwikkeld dat met veel enthousiasme door de docenten wordt uitgevoerd, dat de opleiding en de verschillende commissies zich inspannen om het programma nog verder te verbeteren en dat het eindniveau daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding en de Ad-opleiding Management in de Zorg van Hogeschool Rotterdam als **voldoende**.

4 Aanbevelingen

Standaard 1

- Het panel adviseert de opleiding het overleg tot stand te brengen met degenen die in zorgorganisaties zicht hebben op de opleidingsbehoefte van hun werknemers en de daarbij behorende beslissingsmacht hebben. Ook adviseert het panel de BVC, die nu alleen uit alumni bestaat, uit te breiden met een aantal van deze regionale stakeholders en in de nieuwe samenstelling te betrekken bij het ontwikkelen van een marketingplan.

Standaard 2

- De onderwijsaanpak gaat uit van één bepaalde leerstijl en speelt daardoor minder goed in op studenten met een andere leerstijl. Het panel adviseert de opleiding hierin meer variatie aan te brengen.
- Het panel adviseert de opleiding te onderzoeken of er per leerarrangement meer integrale opdrachten kunnen worden ontworpen, waardoor de leeropbrengst en de studeerbaarheid vergroot worden.
- Het panel adviseert de opleiding te bezien of de internationalisering versterkt kan worden door fysieke uitwisseling of bezoek aan opleidingen of instellingen in bijvoorbeeld Vlaanderen of het Verenigd Koninkrijk.

Standaard 3

- Het panel adviseert de opleiding altijd een onafhankelijke derde beoordelaar aan te laten wijzen door de examencommissie als de twee beoordelaars van het afstudeerwerkstuk sterk verschillen in hun oordeel.
- Het panel adviseert de opleiding aparte beoordelingscriteria te gebruiken voor het oordeel van de praktijkbegeleiders, die meer recht doen aan hun specifieke invalshoek.
- Het panel adviseert de rol van de associate lector bij het methodiekonderwijs te versterken.
- Het panel adviseert om de afstudeeropdracht meer in het kader van de toekomstige beroepsuitoefening te plaatsen en het onderzoek dat de student doet hierin een plaats te geven.

5 Bijlagen

Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

Tabel 7: Competenties Beroepsprofiel Management in Zorg en Dienstverlening

Inhoudelijke taakgebieden

	In relatie met de omgeving (in- en extern)	In samenwerkingsverbanden	Met individuele medewerkers
Organiseren	1. Afstemmen: de manager stemt vraag en aanbod beleidsmatig op elkaar af	2. Organiseren: de manager draagt zorg voor een effectieve en efficiënte inzet van mensen en middelen om het aanbod te realiseren	3. Aansturen: de manager is gericht op een adequate taakvervulling, en op het optimaal benutten van kwaliteiten van medewerkers en het realiseren van goede randvoorwaarden
Veranderen	4. Ondernemen: de manager benut kansen voor de ontwikkeling en uitvoering van innovatief en strategisch beleid van de organisatie	5. Veranderen: de manager initieert, faciliteert, implementeert en stuurt veranderingsprocessen	6. Stimuleren: de manager stimuleert medewerkers tot een individuele bijdrage aan verandering
Ontwikkelen	7. Creëren: de manager creëert een (leer)klimaat waardoor de organisatie inspeelt op de veranderende omgeving	8. Teambuilen: de manager bevordert de samenwerking en ontwikkeling van samenwerkingsverbanden	9. Coachen: de manager faciliteert en ondersteunt de ontwikkeling van individuele medewerkers

Persoonlijke taakgebieden

Persoonlijk leiderschap	10. Zelfsturing: de manager ontwikkelt zichzelf richting persoonlijk leiderschap en hanteert de eigen persoon als instrument
Beroepsontwikkeling	11. Leiden: de manager ontwikkelt een eigen visie en levert van daaruit een bijdrage aan de professionalisering van management in zorg en dienstverlening

Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Examenprogramma Bacheloropleiding jaar 1

	<i>Cursusnaam</i>	<i>Cursuscode</i>	<i>SP</i>	contacttijd x 50 min.	Toets	Praktische oefening
	Onderwijsperiode 1					
KG	KPB basis vaardigheden communicatie I	MIZBVC10K1	2	20	O	
KG	Orientatie op domein	MIZOOD10K1	4	32	MC	
PG	Praktijk orientatie op domein	MIZPOD10P1	3		O	POA
PG	Verslag orientatie op domein	MIZVOD10P1	4	4	V	
SG	Intake assessment met aanzet POP/PAP	MIZIAA10S1	2	20	AS	
	Onderwijsperiode 2		15	76		
KG	KPB basis vaardigheden communicatie II	MIZBVC20K1	2	16	O	
KG	Orientatie op beroep	MIZOOB20K1	4	32	S	
PG	Praktijk orientatie op sector	MIZPOS20P1	3		O	POA
PG	Verslag orientatie op beroep	MIZVOB20P1	3	4	V	
SG	Keuzeonderwijs		2	16	O	
SG	Volledig POP/PAP	MIZPOP20S1	1	9	O	
	Onderwijsperiode 3		15	81		
KG	KPB klachtengesprek	MIZKKG30K1	2	16	O	
KG	Personeel: inzet en kwaliteit	MIZPIK30K1	3	30	S	
PG	Praktijk personeel: inzet en kwaliteit	MIZPIK30P1	3		O	POA
PG	Verslag personeel met formatieplan	MIZVPF30P1	3	4	V	
SG	Keuzeonderwijs		2	16	O	
SG	Reflectieverslag kritische situatie	MIZRKS30S1	2	9	O	
	Onderwijsperiode 4		15	75		
KG	Aansturen van medewerkers	MIZAVM40K1	3	16	S	
KG	KPB leidinggevende gesprekken	MIZKLG40K1	2	32	O	
PG	Praktijk aansturen van medewerkers	MIZPAM40P1	3		O	POA
PG	Verslag analyse communicatie en overlegstructuur	MIZVAC40P1	3	4	V	
SG	Beoordelingsassessment jaar 1	MIZBAS40S1	2	16	AS	
SG	Keuzeonderwijs		2	9	O	
			15	77		
			60			

Examenprogramma Bacheloropleiding jaar 2

ROM	Cursusnaam	Cursuscode	sp	Onderwijsperiode 1		Praktische oefening
				contacttijd x 50 min.	Toets	
	Onderwijsperiode 1					
KG	Kennistoets personeelsmanagement en organisatiekunde	MIZINT10K2	4	27	S	
PG	Verslag analyse organisatie en sector	MIZBPR10P2	4	4	V	
SG	Startportfolio en intake-assessment	MIZSLC10S2	2	21	O	
KG	KPB Voorzitten van een overleg in de praktijk	MIZVOP40K2	2	16	O	
PG	Praktijk Personeelsmanagement en organisatiekunde	MIZPMO40P2	2		O	POA
	Onderwijsperiode 2		14	68		
KG	kennistoets strategie en beleid	MIZINT20K2	4	21	S	
PG	rapport met analyse en jaarplan	MIZBPR20P2	4	4	O	
SG	POP/PAP en ICG	MIZSLC21S2	1	9	V	
SG	Keuzeonderwijs		2	16		
KG	KPB Voeren van een selectiegesprek in de praktijk	MIZVSP40K2	2	16	O	
PG	Praktijk Strategie en beleid	MIZSEB40P2	2		O	POA
	Onderwijsperiode 3		15	66		
KG	kennistoets structuur, organisatie en financiën	MIZINT30K2	4	30	S	
PG	Businesscase	MIZBPR30P2	4	8	O	
SG	Verslag Kritische Situatie	MIZSLC31S2	1	9	V	
SG	Keuzeonderwijs		2	16		
KG	KPB Voeren van een HRM gesprek in de praktijk	MIZVHG40K2	2	16	O	
PG	Praktijk Structuur, organisatie en financiën	MIZSOF40P2	2		O	POA
	Onderwijsperiode 4		15	78		
KG	Kennistoets kwaliteitszorg	MIZINT40K2	4	21	S	
PG	Kwaliteitsanalyse incl zorglogistiek stroomschema	MIZBPR40P2	4	8	V	
SG	Beoordelingsassessment	MIZSLC40S2	2	9	AS	
KG	KPB Voeren van een onderhandelings-, mediation- en conflictanteringgesprek in de praktijk	MIZVOG40K2	2	16	O	
PG	Praktijk Kwaliteitszorg	MIZKWA40P2	2		O	POA
SG	Keuzeonderwijs		2	16		
			16	70		
			60			

Examenprogramma Bacheloropleiding jaar 3

ROM	Cursusnaam	Cursuscode	sp	Onderwijsperiode 1		Praktische oefening
				contacttijd x 50 min.	Toets	
	Onderwijsperiode 1					
KG	Kennistoets verander- en projectmanagement	MIZINT10K3	4	32	S	
PG	Beroepsproduct verander- /projectmanagement	MIZBPF10P3	4	8	V	
SG	Actueel pop/pap	MIZSLC10S3	1	14	O	
KG	KPB verander-/ projectmanagement	MIZKVP40K3	2	16	O	
PG	Praktijk Verander en Projectmanagement	MIZVPM40P3	3		O	POA
SG	Keuze KPB - Eerste	MIZKKE40S3	1		O	
	Onderwijsperiode 2		9	70		
KG	Kennistoets Personeelsontwikkeling en HRM	MIZINT20K3	4	32	S	
PG	Beroepsproduct analyse HRM beleid en veranderplan	MIZBPG20P3	4	8	O	
SG	Intervisieverslag	MIZSLC21S3	1	14	O	
KG	KPB Coachingsgesprek	MIZKCG40K3	2	16	O	
PG	Praktijk Personeelsontwikkeling en HRM	MIZPOM40P3	3	8	O	POA
SG	Keuze KPB - Tweede	MIZKKT40S3	1		O	
	Onderwijsperiode 3		15	78		
KG	Kennistoets interacties en interventies	MIZINT30K3	3	24	S	
PG	Interventieplan met kwalitatief onderzoek	MIZBPH31P3	3	8	V	
PG	Opzet onderzoek evaluatie onderzoek	MIZOEO30P3	2	8	V	
SG	ICG in de praktijk	MIZSLC31S3	1	10	O	
KG	KPB interacties en interventies	MIZKII40K3	2	8	O	
PG	Praktijk Interacties en Interventies	MIZPII40P3	2		O	POA
SG	Keuze KPB - Derde	MIZKKD40S3	1		O	
	Onderwijsperiode 4		14	58		
KG	Kennistoets teamcoaching	MIZINT40K3	3	32	S	
PG	Verslag evaluatie onderzoek	MIZBPL40P3	3	8	V	
PG	Teamactiviteitsplan met kwantitatief onderzoek	MIZVKO41P3	4		V	
SG	Beoordelingsassessment	MIZASS40S3	2	6	AS	
KG	KPB teamcoaching	MIZKTC40K3	2	16	O	
PG	Praktijk Teamcoaching	MIZPTC40P3	2	12	O	POA
			16	74		
			60			

Examenprogramma Bacheloropleiding jaar 4

ROM	Cursusnaam	Cursuscode	sp			Praktische oefening
				contacttijd x 50 min.	Toets	
	Onderwijsperiode 1					
KG	Projectonderwijs	MIZONV10K4	2	8	S	
PG	Voorstel afstudeeronderwerp	MIZPOV11P4	2	8	V	
SG	Actueel pop/pap	MIZSLC11S4	1	4	O	
SG	Minor		9	54		
PG	Praktijk Voorstel Afstudeeronderwerp	MIZPVA40P4	1		O	POA
	Onderwijsperiode 2		15	74		
KG	Projectonderwijs	MIZONV20K4	2	8	S	
PG	Plan van aanpak afstudeeronderwerp	MIZPOV21P4	2	8	V	
SG	ICG	MIZSLC21S4	1	4	O	
SG	Minor		9	30		
PG	Praktijk Plan van Aanpak Afstudeeronderwerp	MIZPAA40P4	1		O	POA
	Onderwijsperiode 3		15	50		
SG	Intervisie gericht op afstuderen	MIZSLC31S4	1	6	M	
SG	Uitvoeren onderzoek	MIZAFS31S4	9	8	V	
PG	Praktijk Uitvoeren Onderzoek	MIZPUO40P4	5	8	O	A
	Onderwijsperiode 4		15	24		
PG	Praktijk Afstudeerverslag	MIZPAV40P4	5		O	POA
SG	Intervisie gericht op afstuderen	MIZSLC41S4	1	6	M	
SG	Eindassessment Jaar 4	MIZAAS41S4	2	8	AS	
SG	Afstudeerverslag inclusief presentatie	MIZAFS41S4	7	8	V	
			15	24		
			60	148		

AS= Assessment
 D= Digitale toets
 MC= Multiple choice
 O= Opdracht
 P= Presentatie
 S= Schriftelijk
 S*= Herkansing schriftelijke toets
 V= Verslag
 TWG= Toets werkgroep
 PF= Portfolio
 ST= Samengestelde toets
 GO= Groepsopdracht
 NB: er zijn meerdere toetsvormen mogelijk binnen één cursus.

Bij de kolom 'Praktische oefening':

PO= cursus 'praktische oefeningen'
 POA= verplichte aanwezigheid bij cursussen met 'praktische oefeningen'

Examenprogramma AD-opleiding jaar 1

ROM	Cursusnaam	Cursuscode	SP		
				contacttijd x 50 min.	Toets
	Onderwijsperiode 1				
KG	kennistoets personeelsmanagement en organisatiekunde	AMZINT10K1	4		MC
PG	verslag analyse organisatie en sector	AMZBPR10P1	4		V
SG	Intake en aanzet POP / PAP	AMZSLC10S1	2		PF
KG	KPB Voorzitten van een overleg in de praktijk	AMZKVO40K1	2		O
PG	Praktijk Personeelsmanagement en Organiseatiekunde	AMZPPO40P1	3		O
	Onderwijsperiode 2		15		
KG	kennistoets personeel: inzet en kwaliteit	AMZINT20K1	4		S
PG	formatieplan	AMZBPR20P1	4		V
SG	POP/PAP en ICG	AMZSLC20S1	1		O
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB Werving en Selectiegesprek	AMZKWS40K1	2		O
PG	Praktijk Personeel: Inzet en kwaliteit	AMZPIK40P1	3		O
	Onderwijsperiode 3		15		
KG	kennistoets leidinggeven	AMZINT30K1	4		S
PG	Communicatieplan met analyse overlegstructuur	AMZBPR30P1	4		V
SG	Verslag kritische situatie	AMZSLC30S1	1		V
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB Aansturen van een medewerker	AMZKAM40K1	2		O
PG	Praktijk Aansturen van een medewerker	AMZPAM40P1	3		O
	Onderwijsperiode 3		15		
KG	kennistoets kwaliteitszorg	AMZINT40K1	4		S
PG	kwaliteitsanalyse	AMZBPR40P1	4		V
SG	beoordelingsassessment	AMZSLC40S1	2		AS
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB Klachtengesprek	AMZKKG40K1	2		O
PG	Praktijk Kwaliteitszorg	AMZPKZ40P1	2		O
			15		
			60	0	

Examenprogramma AD-opleiding jaar 2

ROM	Cursusnaam	Cursuscode	sp		
				contacttijd x 50 min.	Toets
	Onderwijsperiode 1				
KG	Kennistoets Aansturen Team	AMZINT10K2	3		S
PG	Teamanalyse en Verbeterplan Teamactiviteit	AMZBPC10P2	5		V
SG	Actueel POP/PAP	AMZPOP10S2	1		O
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB Onderhandelen, mediation en conflicthanteren	AMZKOM40K2	2		O
PG	Praktijk Aansturen Team	AMZPAT40P2	3		O
	Onderwijsperiode 2		15		
KG	Businesscase	AMZINT20K2	3		S
PG	Jaarplan	AMZBPD20P2	5		V
SG	Intervisieverslag	AMZINV20S2	1		O
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB HRM Gesprekken: Ziekteverzuim en loopbaangesprekken	AMZKHR40K2	2		O
PG	Praktijk BusinessCase	AMZPBC40P2	2		O
	Onderwijsperiode 3		14		
KG	toets veranderen en ontwikkelen	AMZINT30K2	3		S
PG	evaluatie verbeterplan teamactiviteit	AMZEVT30P2	5		V
SG	ICG in praktijk	AMZSLC30S2	1		O
SG	Keuzeonderwijs		1		
KG	KPB Vaardigen: Veranderen en ontwikkelen	AMZKVO40K2	2		O
PG	Praktijk Veranderen en Ontwikkelen	AMZPVO40P2	4		O
	Onderwijsperiode 4		16		
SG	Uitvoeren Onderzoek	AMZLIT40S2	3		O
SG	Eindassessment	AMZAAS40S2	2		AS
SG	Eindverslag Afstuderen en Presentatie	AMZAFS40S2	10		V
			15		
			60		

Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris

De heer drs. K. Boonstra, voorzitter

De heer Boonstra is ingezet als panellid vanwege zijn werkvelddeskundigheid door zijn werkervaring in diverse functies in de gezondheidszorg. Hij is sinds 2013 directeur / bestuurder CZO, College Zorg Opleidingen. Daarvoor was hij directeur van Venturaplus, een werkgeversverband, platform en netwerkorganisatie waarin partners – zorginstellingen en organisaties voor beroepsonderwijs – samenwerken om de regionale arbeidsmarkt in zorg en welzijn zo goed mogelijk te laten functioneren. Daarnaast heeft hij ervaring in het onderwijs als hoofd van HBO-V bij de NHL Hogeschool en als gastdocent in het hoger en wetenschappelijk onderwijs. De heer Boonstra heeft uit eerdere visitaties kennis van de accreditatiesystematiek en is voor deze visitatie aanvullend geïnstrueerd.

Opleiding:

2009 – 2010	Prince2 Practitioner
1998 – 1999	TIAS leergang voor leidinggevend in de gezondheidszorg
1992 – 1994	Gezondheidswetenschap
1989 – 1990	Kaderopleiding gezondheidszorg
1984 – 1986	Verpleegkundige B
1981 – 1984	Verpleegkundige A
1970 – 1977	Gymnasium A

Werkervaring:

2013 – heden	Directeur / bestuurder CZO
2011 – 2013	Directeur Venturaplus
2008 – 2011	Afdelingshoofd HBO-V NHL Hogeschool
2003 – 2008	Directeur / bestuurder – Zorggarant Thuiszorg
2001 – 2003	Hoofd medische zorg – Integraal Kankercentrum - Groningen
1994 – 2001	Hoofd dienst klinische zorg Antonius Ziekenhuis - Sneek
	Gelijktijdig: 1997 – 1998 Hoofd dienst ambulante zorg
	Gelijktijdig: 1995 – 1996 Sectorhoofd psychiatrie
	Gelijktijdig: 1999 – 2000 Districtsmanager GGZ
	Gelijktijdig: 2000 – 2001 Waarnemend directeur patiëntenzorg
1992 – 1994	Logistiek coördinator
1987 – 1992	Verpleegkundig unithoofd
1986	Verpleegkundige
1984 – 1986	Leerling verpleegkundige B
1981 – 1984	Leerling verpleegkundige A

De heer J.J.M. Caris

De heer Caris is ingezet als panellid vanwege zijn werkvelddeskundigheid gecombineerd met zijn onderwijsdeskundigheid en visitatiedeskundigheid. Hij heeft ervaring in de zorg als verpleegkundige ("aan het bed"), in en voor de klas als leraar verpleegkunde, als beleidsmedewerker bij een landelijke vereniging, als hoofd van opleidingen en als directeur van een opleidingsinstituut. De heer Caris heeft ruim twee jaar ervaring met het opzetten van kwaliteitsbeleid in een ROC als directeur Kwaliteitszorg. In zijn advieswerk is hij bezig geweest met de ontwikkeling van beroepsprofielen op basis van competenties in de zorg (met name gespecialiseerde verpleegkundige beroepsgroepen).

Inmiddels is hij verantwoordelijk als bestuurder voor een tandheelkundige organisatie voor mensen met beperkingen, kinderen en mensen met extreme angst voor de tandarts. De heer Caris heeft eerder deelgenomen aan visitatiecommissies en heeft uit opleiding en werkervaring kennis van de accreditatiesystematiek. Hij is daarnaast voor deze visitatie aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2010	NMI-mediator
1993	Post hbo-opleiding Management in de Zorg (masterniveau)
1976 – 1978	Post hbo-opleiding manager in de verpleging en in het verpleegkundig onderwijs
1975 – 1976	Hbo-opleiding leraar verpleegkunde
1968	Verpleegkundige A

Werkervaring:

2001 – heden	Directeur Centrum voor Bijzondere Tandheelkunde Rijnmond te Rotterdam
1998 – heden	Zelfstandig organisatie- en opleidingsadviseur werkzaam in het onderwijs en de zorgsector
1997 – 1998	Directeur Da Vinci College in Dordrecht
1993 – 1997	Directeur/bestuurder school voor Gezondheidszorgonderwijs in Dordrecht
1989 – 1992	Hoofdopleiding/leraar opleiding A-verpleegkunde en ziekenverzorgende
1978 – 1982	Leraar verpleegkunde

Overig:

2003 – 2009	Partner Pro-Innovatief: samenwerkingsverband op het terrein van (digitaal) leren voor professionals in zorg en onderwijs
2011	Lid visitatiepanel hbo-masteropleiding Bedrijfskunde, Zorg en Dienstverlening bij Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en hbo-bachelor Lerarenopleiding VO 2 ^e graad Gezondheidszorg en Welzijn bij Hogeschool Rotterdam
2007	Lid visitatiepanel hbo-bacheloropleiding Manager in de Zorg bij Hogeschool Rotterdam
2000 – 2002	Lid van de visitatiecommissie van de HBO-raad voor de Lerarenopleidingen Verpleegkunde, Middenmanagement, Gezondheidszorg MMO (voorheen de Kader opleiding Gezondheidszorg) en de opleiding MGZ voor functies in de wijkverpleging en de sociale psychiatrie
1998 – heden	bestuurslidmaatschap van het Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam

Mevrouw L.G. Jansen-de Ruijter

Mevrouw Jansen-de Ruijter is ingezet vanwege haar expertise op het gebied van beroepsopleidingen in de gezondheidszorg. Zij is senior adviseur Leiderschap & Organisatieontwikkeling bij de Diakademie in het Diaconessenhuis Utrecht/Zeist, waar zij verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het MD (Management Development) beleid en de ontwikkeling en uitvoering van de diverse MD programma's. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van opleidingsprogramma's en leer- en ontwikkelinginterventies ter ondersteuning en bevordering van de organisatieontwikkeling. Daarvoor was zij manager Meander Academie in het Meander Medisch Centrum en eindverantwoordelijk voor de Meander Academie, diens medewerkers en resultaten (jaarplan Meander Academie).

De Meander Academie faciliteert, adviseert en ondersteunt ten aanzien van medische, bedrijfs- en zorgopleidingen en wetenschappelijk onderzoek binnen Meander Medisch Centrum. Als teammanager Opleidingen in het Meander Medisch Centrum was zij verantwoordelijk voor de bedrijfsopleidingen, beroepsopleidingen, medische opleidingen, loopbaancentrum en opleidingsontwikkeling binnen het opleidingscentrum.

Als Manager Beroepsopleidingen Opleidingscentrum UMC Utrecht was zij eindverantwoordelijk voor de beroepsopleidingen Gezondheidszorg, te weten operatie- en anesthesiemedewerker, radiodiagnostisch laborant en praktijkopleidingsdeel hbo en mbo verpleegkunde. Mede-initiator en -ontwikkelaar van de LOI - hbo verpleegkunde. Mevrouw Jansen-de Ruijter heeft uit opleiding en werkervaring kennis van het accreditatiesysteem. Voor deze visitatie is zij aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

	Voortgezette Opleiding Organisatie & Management
2005 - 2006	NLP practitioner
2004	Trainer Sociale en Communicatieve vaardigheden
2003	Management Development Leergang
2000 – 2002	Propedeuse Toegepaste Onderwijskunde
1998	1e graads Docentenopleiding Gezondheidszorg
1996 – 1998	2e graads Lerarenopleiding Verpleegkunde
1990 – 1991	Management voor Middenkader
1984 – 1988	Inservice verpleegkunde
1982 – 1984	Hbo Fysiotherapie
1976 – 1982	MAVO / HAVO

Werkervaring:

2012 – heden	Senior adviseur Leiderschap & Organisatieontwikkeling bij de Diakademie in het Diaconessenhuis Utrecht/Zeist
2009 – 2012	Manager Meander Academie in het Meander Medisch Centrum
2006 – 2009	Teammanager Opleidingen in het Meander Medisch Centrum
2002 – 2006	Manager Beroepsopleidingen Opleidingscentrum UMC Utrecht
1998 – 2002	Opleider / opleidingsadviseur
1997 – 1998	Docent verpleegkunde
1984 – 1997	Verpleegkundige / teamleider

Overig:

- Freelance trainer professionele communicatie en samenwerking, persoonlijke effectiviteit en zangworkshops

Mevrouw R.M.J. van Nunen

Mevrouw Van Nunen is ingezet als studentlid. Zij volgt in deeltijd de hbo-bacheloropleiding Management in de Zorg bij Avans Hogeschool. Mevrouw Van Nunen werkt als meewerkend teamleidinggevende binnen het Amphia Ziekenhuis. Zij is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Van Nunen aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

Opleiding:

2011 – heden Management In de Zorg – Avans Hogeschool
2008 – 2009 Leidinggeven Als Nieuwe Uitdaging Avans+
1995 – 1998 MDGO-tandartsassistente
1991 – 1995 MAVO

Werkervaring:

2012 – heden Meewerkend Teamleidinggevende Polikliniek Keel-, Neus- en Oorheelkunde – Amphia Ziekenhuis - Breda
2011 – 2012 Meewerkend Teamleidinggevende Mond-, Kaak- en Aangezichtschirurgie - Amphia Ziekenhuis - Breda
2009 – 2011 Waarnemend afdelingshoofd - Amphia Ziekenhuis - Breda
2005 – 2011 Polikliniek assistente Mond-, Kaak- en Aangezichtschirurgie - Amphia Ziekenhuis - Breda
2004 – 2010 Praktijk lesdocent, cursus Lokale Anesthesie – Edin cursuscentrum
1998 – 2005 Preventie assistente tandartspraktijk

Overig:

Stage Schotland (tandartsassistente)
Diverse cursussen, trainingen op management en praktijkgebied (Kaakchirurgie) in binnen- en buitenland.
Management Development traject, intern traject Amphia. Ontwikkeling en deelname.

Mevrouw dr. M.J.H. van der Weiden

Mevrouw Van der Weiden is ingezet als freelance NQA-auditor. Zij heeft meer dan tien jaar ervaring met visiteren en kwaliteitszorg in alle sectoren van het hoger onderwijs (hbo en wo). Verder heeft zij twintig jaar ervaring met onderwijsmanagement en onderwijsbeleid in het mbo, hbo, wo en internationaal onderwijs. Mevrouw Van der Weiden heeft in het voorjaar van 2012 deelgenomen aan de training van de NVAO en de intervisie in december 2012. Zij is gecertificeerd secretaris.

Opleiding:

1978 – 1986 Rijksuniversiteit Utrecht, Klassieke taal- en letterkunde
1972 – 1978 Rijksuniversiteit Utrecht, Psychologie

Werkervaring:

2012 – heden Freelance secretaris en projectleider QANU en NQA; zelfstandig onderwijskundig adviseur (Marianne van der Weiden Onderwijsadvies)
2004 – 2012 Manager Strategie en Onderwijs bij de MBO Raad
1998 - 2004 Academic Registrar bij het Institute of Social Studies, Den Haag
1998 Hoofd bureau Procesmanagement Lerarenopleidingen bij de HBO-raad
1987 – 1998 Beleidsmedewerker Onderwijs bij de VSNU (Projectleider visitatiestelsel onderwijs, aansluiting vwo-wo)
1987 – 1991 Onderzoeker NWO bij de Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit) (voorbereiding dissertatie)
1986 Onderwijsbeleidsmedewerker Subfaculteit Psychologie, Katholieke Universiteit Brabant (Tilburg University)

- 1981 - 1986 Onderwijskundig onderzoeker IOWO (instituut voor onderwijskundige dienstverlening),
Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit)
- 1979 - 1981 Onderwijsstimuleringsmedewerker Politicologie, Internationale Betrekkingen,
Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit)

Bijlage 4: Bezoekprogramma

Dag 1: 9 september 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
12.30 - 13.30 uur	Lunch en kennismaking	Panel
13.30 - 18.30 uur	Materiaalbestudering: - Studiemateriaal - Studentmateriaal - Alle door NQA geselecteerde scripties	Panel
13.30 - 14.00 uur 15.30 - 16.00 uur	Spreekuur (niet benut) Rondleiding	

Dag 2: 10 september 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers (rol in gesprek)
8.30 - 9.15 uur	Gesprek met panel: Blok afstuderen	<u>Docenten/praktijkbegeleiders</u> - Dhr. H. Melsert, MSc, hogeschooldocent, beoordelaar - Mevr. drs. A. van Veen, kerndocent, beoordelaar - Mevr. drs. N. Padmos, kerndocent, beoordelaar - Dhr. W. van Leeuwe Kirsch, praktijkbegeleider - Mevr. W.H.J. Markesteyn, praktijkbegeleider
9.30 - 10.15 uur	Gesprek met panel: Blok afstudeerfase	<u>Studenten afstuderen en alumni</u> - Mevr. I. van de Ree (alumna, MIZ BA) - Mevr. H.Boerman- Nederveen (alumna, MIZ-BA) - Mevr. A. de Lang (alumna, MIZ- AD) - Mevr. N. Huisman- Vlot (alumna, MIZ- AD) - Mevr. K. Garnier-Bakker (alumna MIZ- BA)
10.30 - 11.15 uur	Gesprek met panel: Blok propedeuse en hoofdfase	<u>Studenten Ba jaar 3 en 4, Ad jaar 1 en 2</u> - Mevr. W. Ottenhof (jaar 2, MIZ-AD) - Mevr. A. Huijsman-Kuipens (jaar 2, MIZ-AD) - Dhr. B. de Jong (jaar 2, MIZ-AD) - Dhr. P. de Graaf (jaar 3, MIZ-BA) - Mevr. S. Woudenberg (jaar 3, MIZ-BA) - Mevr. M. Blom (jaar 4, MIZ-BA)
11.30 - 12.15 uur	Gesprek met panel Blok: docenten	<u>Vertegenwoordiging van docententeam en lectoraat:</u> - Dhr. H. Melsert, MSc.: docent MIZ, studieloopbaancoach, afstudeerbegeleider, afstudeercoördinator, assessor, management in de zorg alle studie onderdelen aandachtsgebied bedrijfskunde en keuzevak 'toekomst in de gezondheidszorg' - Mevr. drs. N. Padmos: docent MIZ, geven van kennislessen alle leerarrangementen, afstudeerbegeleider, studieloopbaancoach en assessor - Mevr. drs. A. van Veen: docent MIZ, geven van trainingen, studieloopbaancoach, stage en

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers (rol in gesprek)
		afstudeerbegeleider, keuzevak en assessor <ul style="list-style-type: none"> - Mevr. A. Verbeek-Nederlof: docent MIZ, trainer managementgesprekken, keuzevak, studieloopbaancoach en assessor - Mevr. C. Dekker- van Doorn, RN, MSc, associate lector en lid curriculumcommissie
12.15 - 13.15 uur	Lunchpauze + overleg / extra bestuderen materiaal	Panel
13.15 - 14.00 uur	Gesprek met panel Blok opleidingsmanagement	<u>Opleidingsmanagement:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Dhr. drs. J.J. van der Moolen, voorzitter directie IvG - Dhr. drs. B. Reul, directeur RAC - Mevr. K. Buijs, MME, onderwijsmanager IVG/RAC
14.15 - 15.00 uur	Gesprek met panel Blok borging	<u>Examencommissie, toetscommissie, opleidingscommissie curriculumraad en beroepenveldcommissie:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Dhr. drs. E. de Jong (voorzitter examencommissie) - Mevr. drs. A. van Veen (lid toetscommissie, lid curriculumcommissie) - Dhr. H. Melsert, MSc (lid opleidingscommissie, lid curriculumcommissie) - Mevr. drs. N. Padmos, (lid beroepenveldcommissie, lid curriculumcommissie) - Mevr. A. van Veen-Nederlof (lid curriculumcommissie) - Mevr. S. Nauta (student lid opleidingscommissie) - Mevr. K. Dudok (lid beroepenveldcommissie)
15.15 - 15.45 uur	Eventuele extra gesprekken	Nader bepaald door het panel
15.45 - 16.45 uur	Beoordelingsoverleg Panel	Panel
16.45 - 17.30 uur	2 ^e gesprek opleidingsmanagement, inclusief afronding	Opleidingsmanagement en docententeam

Gegevens gespreksdeelnemers

Gespreksdeelnemers	Gegevens
Bestuurders/management Gesprek: 5 en 7	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: dhr. drs. J.J. van der Moolen <input type="checkbox"/> Functie: directie (voorzitter), Instituut voor Gezondheidszorg <input type="checkbox"/> Naam: dhr. drs. H.A.J. Reul <input type="checkbox"/> Functie: directeur, Rotterdam Academy <input type="checkbox"/> Naam: mevr. K.C. Buijs MME <input type="checkbox"/> Functie: onderwijsmanager, Instituut voor Gezondheidszorg en Rotterdam Academy
Studenten Gesprek: 2	Studenten afstudeerfase, alumni <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: Mevr. I. van de Ree <input type="checkbox"/> Vooropleiding: Management assistent; MIZ-AD <input type="checkbox"/> Alumna MIZ-BA <input type="checkbox"/> Datum afstuderen: juli 2013 <input type="checkbox"/> Naam: mevr. H. Boerman- Nederveen <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MBO-3 ,Verzorgende IG <input type="checkbox"/> Alumna: MIZ-BA <input type="checkbox"/> Datum afstuderen: juli 2013 <input type="checkbox"/> Naam: mevr. N. Huisman-Vlot <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MBO, verpleegkunde <input type="checkbox"/> Alumna: MIZ-AD <input type="checkbox"/> Datum afstuderen: juli 2013 <input type="checkbox"/> Naam: Mevr. A. de Lang <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MDGO-apothekers assistent <input type="checkbox"/> Alumna: MIZ-AD <input type="checkbox"/> Datum afstuderen: juli 2013 <input type="checkbox"/> Naam: Mevr. K. Garnier-Bakker <input type="checkbox"/> Vooropleiding: A- Verpleegkundige <input type="checkbox"/> Alumna: MIZ-BA <input type="checkbox"/> Datum afstuderen: juli 2010
Gesprek: 3	Studenten propedeuse en hoofdfase <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: mevr. W. Ottenhof <input type="checkbox"/> Vooropleiding: B- verpleegkundige <input type="checkbox"/> Studiejaar 2 MIZ-AD <input type="checkbox"/> Naam: mevr. A. Huijsman-Kuijpers <input type="checkbox"/> Vooropleiding: HBO- diëtetiek <input type="checkbox"/> Studiejaar 2 MIZ-AD <input type="checkbox"/> Naam: dhr. B. de Jong <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MBO-SPW <input type="checkbox"/> Studiejaar 2 MIZ-AD <input type="checkbox"/> Naam: dhr. P. de Graaf <input type="checkbox"/> Vooropleiding: HBO-Medische Beeldvormende Radiotherapeutische Technieken <input type="checkbox"/> Studiejaar 3 MIZ-BA

	<input type="checkbox"/> Naam: mevr. S. Woudenberg <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MBO-4 verpleegkunde <input type="checkbox"/> Studietoestand 3 MIZ-BA <input type="checkbox"/> Naam: mevr. M. Blom <input type="checkbox"/> Vooropleiding: MBO- ziekenverzorgende <input type="checkbox"/> Studietoestand 4 MIZ-BA
Gesprek: 6	Opleidingscommissie <input type="checkbox"/> Naam: mevr. S. Nauta <input type="checkbox"/> Vooropleiding: HBO- SPH <input type="checkbox"/> Studietoestand 4 MIZ-BA
Docenten/medewerkers Gesprek: 1, 4 en 6	<input type="checkbox"/> naam: dhr. H. Melsert, MSc <input type="checkbox"/> doceert welk(e) studieonderdelen en in welke jaren: - management in de zorg alle studie onderdelen. aandachtsgebied bedrijfskunde - keuzevak: "toekomst in de gezondheidszorg" - afstudeerbegeleider - afstudeercoördinator - studieloopbaancoach - assessor <input type="checkbox"/> specifieke taken - voorzitter opleidingscommissie - vice voorzitter examencommissie - lid curriculumcommissie - contactpersoon N@school <input type="checkbox"/> naam: mevr. drs. N. Padmos <input type="checkbox"/> doceert welk(e) studieonderdelen en in welke jaren: - kennislessen alle leerarrangementen - afstudeerbegeleider - studieloopbaancoach - assessor <input type="checkbox"/> specifieke taken - lid curriculumcommissie - lid beroepenveldcommissie - lid landelijk overleg MIZ <input type="checkbox"/> naam: mevr. drs. A. van Veen <input type="checkbox"/> doceert welk(e) studieonderdelen en in welke jaren: - geven van trainingen - studieloopbaancoach - stage en afstudeerbegeleider - keuzevak: "geweld op werkvloer" - assessor <input type="checkbox"/> specifieke taken - inhoudelijke coördinatie assessment - lid toetscommissie - lid curriculumcommissie - contactpersoon PR
Gesprek: 4 en 6	<input type="checkbox"/> naam: mevr. A. Verbeek- Nederlof <input type="checkbox"/> doceert welk(e) studieonderdelen en in welke jaren: - geven van training managementgesprekken

	<ul style="list-style-type: none"> - keuzevak: "toekomst in de gezondheidszorg" - studieloopbaancoach - assessor <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> specifieke taken - lid opleidingscommissie - lid curriculumcommissie - rooster en planningstaken - contactpersoon RAC
Medewerkers Gesprek: 6	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> naam: dhr. drs. E. de Jong <input type="checkbox"/> Functie: voorzitter examencommissie
Lectoren Gesprek: 4	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> naam: mevr. C. Dekker- van Doorn, RN, MSc <input type="checkbox"/> Lectoraat: Kenniscentrum Zorg Innovatie <input type="checkbox"/> Functie: Associate Lector Evidence Based Care in Nursing - lid curriculumcommissie
Externe betrokkenen Gesprek: 1	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: dhr. W. van Leeuwe Kirsch <input type="checkbox"/> Instelling waar men werkzaam is: Careyn <input type="checkbox"/> Functie: manager <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: mevr. W.H.J. Markesteyn <input type="checkbox"/> Instelling waar men werkzaam is: Woonzorgcentrum De Lange Wei <input type="checkbox"/> Functie: directeur <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Naam: mevr. K. Dudok <input type="checkbox"/> Instelling waar men werkzaam is: Sint Franciscus Gasthuis <input type="checkbox"/> Functie: manager radiologie
Gesprek 6	

Bijlage 5: Bestudeerde documenten

A. Overzicht van documenten die tijdens het bezoek ter inzage zijn gelegd, gerangschikt naar de voetnoten in de kritische reflectie

Administratieve gegevens en inleiding	
1 24	De organisatie van het Instituut voor Gezondheidszorg, mei 2012
2	Strategisch plan Rotterdam Academy 2013 – 2015, blz. 5
3	Strategisch plan Rotterdam Academy 2013 – 2015, blz. 10
4	Overigens zal de MiZ na invoering van het vernieuwde curriculum vanuit efficiency-overwegingen nagaan, in hoeverre bepaalde programma-onderdelen door ba- en ad-studenten gezamenlijk gevolgd zouden kunnen worden.
5	Notitie MiZ Bachelor (Ba) en MiZ Associate Degree (Ad)/ januari 2013, blz. 1
6	Borging kwaliteit bacheloropleiding MiZ 2011-2012, september 2011
7	Rapport opleiding MiZ, Bureau AMC, januari 2011
8 22 26 33 34	Opleidingsprofiel Management in de Zorg, augustus 2012
9	Tot aan het huidige studiejaar was de aspirant-Ba-student op basis van opleiding en werk toelaatbaar tot de Ba-opleiding MiZ in het tweede jaar (Notitie in- en doorstroombeleid AD en Bachelor Management in de Zorg, 14 juli 2007, blz. 3). Er gold met andere woorden een generieke vrijstelling voor de propedeuse die zich vooral historisch laat verklaren. De (verplichte) werkervaring vond men destijds – in onderlinge afstemming binnen het Landelijke Overleg Kaderopleidingen (LOK) [Generieke vrijstelling eerste studiejaar LOK - 2007] – voldoende opwegen tegen de beoogde opzet van de propedeuse, te weten: oriëntatie, selectie en verwijzing. Dit standpunt heeft de opleiding inmiddels losgelaten. Een generieke vrijstelling wordt niet langer verdedigbaar geacht, alleen al omdat verschillen in achtergrond van de instromende studenten en daarmee van hun competentieprofiel een gedifferentieerde aanpak noodzakelijk maken. Afgezien daarvan – het is niet toegestaan. De opleiding heeft kennis genomen van het rapport 'Goed verkort' van de Inspectie van het Onderwijs en van het standpunt van de NVAO waarnaar in dit rapport wordt verwezen (Goed verkort? Over de programmering en verantwoording van (ver)korte opleidingen in het hoger beroepsonderwijs, Inspectie van het Onderwijs, 2012, blz. 7).
Standaard 1: beoogde eindkwalificaties	
10	Overal waar 'hij' staat, kan ook 'zij' gelezen worden (is geen document)
11	Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties 2010, blz. 9
12	Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties 2010, blz. 10 -11
13	Beleid Internationalisering. Zie hoofdstuk 8.1.10 in Strategisch Beleidsplan 2013-2016
14	Het Rijnland-boekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model. Jaap Peters en Mathieu Weggeman, december 2009

15	Matrix MIZ, bijlage V in deze Kritische Reflectie
16	Vreemde ogen dwingen. Eindrapport Commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsonderwijs. HBO-Raad , mei 2012
56	
17	Beschrijving van het Eindniveau Associate Degree, Rotterdam Academy, versie 1.7 (21 maart 2013)
Standaard 2: onderwijsleeromgeving	
18	Visie op onderwijs, leren en toetsen 2012-2016. Instituut voor Gezondheidszorg, april 2012
19	Daarom werken wij met het Rotterdams Onderwijs Model, juni 2010
20	Werken aan attractief en intensief onderwijs, 2008
21	Programma studiesucces voor iedereen, 2009
23	Zie blz. 15 in deze Kritische Reflectie
25	Stategisch Beleidsplan Instituut voor Gezondheidszorg 2013 – 2016, december 2012
36	
27	Minorenbeleid aangescherpt, maart 2009
28	HR-visie op eindniveau: Onderzoek op z'n Rotterdams, februari 2013, versie 1.0
29	Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs. Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, April 2010
30	Toetsbeleid Hogeschool Rotterdam, maart 2013, versie 1.0
31	Notitie MIZ Bachelor (Ba) en MIZ Associate Degree (Ad) / januari 2013, blz. 1
32	Notitie Onderzoeksvaardighedenlijn IVG, 2013
35	SLC-lijn, 2007
37	Personeelplan MIZ (inclusief scholingsplan), september 2012
38	Overzicht inzet gastdocenten en benodigde expertise, september 2012
39	Notitie professionalisering 2011-2013. Instituut voor Gezondheidszorg, juli 2011
40	Masterplan Museumpark. Hogeschool Rotterdam, maart 2008; Huisvestingsbeleid IvG, januari 2011; Faciliteiten- en voorzieningenbeleid. IvG, maart 2011
Standaard 3: toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	
41	Toetsbeleid 2011-2015, Instituut voor Gezondheidszorg, september 2011
49	
45	Toetsbeleid 2011-2015, Instituut voor Gezondheidszorg, september 2011, hoofdstuk 6
48	Toetsbeleid 2011-2015, Instituut voor Gezondheidszorg, september 2011, blz. 11 - 13
42	Rotterdams Toetsmodel 2.0, mei 2012
43	Toetsplan 2012 - 2013
44	
50	

46	Zie Hogeschoolgids 2011 - 2012, Onderwijs- en examenregeling, hoofdstuk 9, 10 en 11
47	Rapport examencommissie, april 2013
51	Zie bijlage 3 in: Handleiding AFSTUDEERFASE Bachelor Opleiding Management In Zorg, versie september 2012
52	Zie bijlage 4 in: Handleiding AFSTUDEERFASE Bachelor Opleiding Management In Zorg, versie september 2012
53	Zie bijlagen 5, 6 en 7 in: Handleiding AFSTUDEERFASE Bachelor Opleiding Management In Zorg, versie september 2012
54	Het spiraalmodel van Korthagen is een systeem waarbij men structureel en systematisch terugkijkt op het eigen handelen. Het model gaat uit van een aantal reflectiefasen op basis waarvan men tot een goede reflectie kan komen
55	Handleiding AFSTUDEERFASE Associate degree Opleiding Management In Zorg, versie september 2012, blz. 12f.

B. Documenten die digitaal op het NQA-portal ter beschikking zijn gesteld

Standaard 1:

- Opleidingsprofiel Management in de Zorg Ba en Ad, 2012-2013
- Beroepsprofiel en landelijke opleidingskwalificaties Bachelor Management in zorg en dienstverlening, 22 juni 2010
- Body of Knowledge opleiding Management in de Zorg, april 2013

Standaard 2:

- Opleidingsblauwdruk Ad 2012-2013
- Opleidingsblauwdruk Ba 2012-2013
- Hogeschoolgids bachelors IvG 2012-2013
 - OER: H9, H10.1 en H10.9
- Hogeschoolgids Associate degree RAC 2012-2013
 - OER: H9, H10.1 en H10.6
- Aanbod keuzecursussen IvG 2012-2013
- Aanbod Minoren IvG 2012-2013
- Literatuurlijst MiZ-Ad 2012-2013
- Literatuurlijst MiZ-Ba 2012-2013
- Samenvattend overzicht docenten MiZ

Standaard 3:

- Toetsbeleid IvG 2011-2015
- Toetsplan MiZ 2012-2013
- Plan van aanpak toetscommissie 2012-2013
- Jaarrapportage toetscommissie 2011-2012
- Rapportages toetscommissie
 - Studieloopbaancoaching LA6
 - Korte Praktijk Beoordeling LA10
 - Kennistoets Organiseatiekunde LA1
 - Beroepsproduct LA8
- Ad afstudeerhandleiding september 2012 (2011 is identiek)
- Ba afstudeerhandleiding september 2012 (2011 is identiek)
- Overzichtslijst afstudeerders 2011-2013 Ad en Ba
- Inzet gastdocenten 2012-2013 MiZ
- Leden beroepenveldcommissie MiZ

Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

BA:	Ad:
831996	855072
824235	853707
806673	831830
826969	73989
840371	835142
814254	842264
257478	819963
802028	751906
807010	824235
814568	796365

Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



Betreffende de visitatie van de opleiding:

Management in de Zorg + AD

Instelling: Hogeschool Rotterdam

Visitatiedatum: 9 en 10 september 2013

Ondergetekende: *J. J. van der Moolen*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *... Voorzitter Directie*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'J' followed by several horizontal strokes.

Datum:

16-07-2013